DOUG TATUM

QUÁ LỚN ĐỂ GỌI LÀ NHỎ

BỎ 1 ĐÔ KIẾM TIỀN TRIỆU ĐÔ

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG

Đặng Thu Hằng *dịch*

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

LỜI CẢM ƠN

Anh trai tôi, John Tatum, đã đề nghị tôi cùng hợp tác để xây dựng nên một công ty quốc gia mà ngày nay mang tên chúng tôi. Tôi vẫn nhớ rất rõ khi tôi viết Quá lớn để gọi là nhỏ: Bỏ 1 đô kiếm tiền triệu đô và quy tắc bốn chữ cùng anh trai mình trên một tờ giấy ăn trong một nhà hàng Mexico phía cuối đường Chamblee Tucker ở Atlanta. John và tôi đã cùng thảo luận về các mô hình doanh nghiệp mà chúng tôi thấy ở các công ty khách hàng - những cuộc thảo luận như vậy diễn ra nhiều lần trong suốt nhiều năm. John thực sự là người biên tập và cộng sự đầu tiên của tôi. Sự quan tâm đặc biệt của anh tới sự thuần khiết của một ý tưởng đơn giản đã thôi thúc tôi dành cả một thập kỷ để nghiên cứu các khái niệm trong cuốn sách. Nếu không có sự đóng góp và khích lệ của anh, tôi sẽ không bao giờ hoàn thành được cuốn sách này.

Tôi cũng muốn cảm ơn những người đã chia sẻ câu chuyện của mình với tôi. Các bạn đều là những người hùng của tôi. Các bạn đã can đảm kể cho những người chủ doanh nghiệp và độc giả của cuốn sách này các thăng trầm, nghi ngại và vinh quang của việc dẫn dắt một công ty trong bước đầu chinh phục và trong một số trường hợp là quay trở lại để cùng vượt qua "Mảnh đất không người". Cuốn sách này chính là câu chuyện của các bạn và tôi hy vọng các bạn tin rằng tôi đã cố gắng hết sức để đưa kinh nghiệm của các bạn đến với mọi người.

Đối với những đối tác của tôi trong công ty, những người mà tôi tin tưởng sẽ duy trì những giá trị và truyền thống đã mang lại thành công cho công ty của chúng tôi, cảm ơn các bạn rất nhiều vì đã cho tôi có đủ thời gian và nguồn lực cần thiết để hoàn thành cuốn sách này. Nhiều người trong số các bạn ở công ty không những khuyến khích tôi viết cuốn sách này mà còn dành thời gian để quảng bá nó tới hàng ngàn công ty khác trong nhiều năm liền. Những phản hồi của các bạn đã củng cố thêm lòng tin của tôi rằng những khái niệm được chia sẻ trong cuốn sách là rất quen thuộc

với kinh nghiệm của những người chủ doanh nghiệp. Tôi sẽ không cầm bút viết cuốn sách này nếu không có sự ủng hộ của các bạn. Tôi cũng cảm ơn Seth "kẻ ám sát" Schulman, sự cộng tác của anh từ đầu đến cuối đã giúp tôi hoàn thiện tác phẩm này. Seth, bây giờ anh đã là một người bạn suốt đời, một "đồng phạm" của tôi trong việc viết ra cuốn sách và là một trong những người thông minh, đáng kinh ngạc nhất mà tôi từng có cơ hội làm việc cùng.

Với Jane Pass, cảm ơn cô rất nhiều về những đóng góp trong việc giúp tôi thực hiện cuốn sách. Tôi không thể làm được nếu không có cô.

Và cuối cùng, tôi cảm ơn mẹ đã tạo cho tôi tình yêu đối với việc đọc sách cũng như biết trân trọng những câu chuyện được kể.

LỜI GIỚI THIỆU

Nếu là một chủ doanh nghiệp đang dẫn dắt một công ty phát triển nhanh chóng, hay nếu bạn đang khao khát có thể dẫn dắt một doanh nghiệp đạt tới tăng trưởng nhanh chóng vào một ngày nào đó, thì hãy đợi đã, bạn đang tiến vào một con đường đầy trắc trở. Hằng năm, 9 trong số 10 công ty mới thành lập ở nước Mỹ thất bại ngay trong ba năm đầu[1]. Những công ty có tốc độ phát triển nhanh chóng - hay những chú linh dương Gazen theo cách gọi của Cựu Giáo sư David Birch* của Học viện Công nghệ Masachuset (MIT) - đang trên đà phát triển, nhưng vẫn có một số lượng đáng kể trong đó bị thất bại.

* *Tiến sỹ Birch đã một mình đi đầu trong nghiên cứu chuyên sâu về các công ty phát triển nhanh chóng. Trong việc sử dụng rộng rãi thuật ngữ "những chú linh dương Gazen", ông cho rằng bộ phận kinh tế của doanh nghiệp được chia thành ba kiểu: "những chú chuột" (những công ty nhỏ), "những con voi" (những công ty lớn, lâu đời, có danh tiếng) và "những chú linh dương Gazen". Birch đã định nghĩa những chú linh dương Gazen như là những công ty có tỷ lệ tăng trưởng doanh thu trung bình ở mức thấp nhất là 20% trong một chu kì hơn 4 năm.*

Đối với những công ty vượt qua được sự thất bại, họ không thể duy trì tốc độ phát triển nhanh chóng được quá lâu. Nghiên cứu cho thấy chỉ 1/3 trong số các công ty lọt vào danh sách 500 công ty phát triển nhanh chóng do tạp chí Inc. bình chọn, tiếp tục có mặt trong danh sách này vào năm tiếp theo.[2]

Trong cuốn sách *Kế hoạch để trở thành tỷ phú*, David G. Thomson đã theo dõi mô hình phát triển kế hoạch đầu tư của một công ty đạt doanh thu 1 tỷ đô la sau khi cổ phần hóa. Thomson đã chỉ ra rằng chỉ một số ít các công ty (khoảng 5% trong số 7454 công ty được cổ phần hóa từ năm 1980) đạt tốc độ phát triển ấn tượng và tiếp tục phát triển để đạt mức doanh thu 1 tỷ đô la. Còn các công

ty chỉ đạt được mức tăng trưởng cấp lũy thừa sau khi đã chuyển tiếp qua các điểm uốn, trong một vài trường hợp, điểm này xuất hiện khi công ty đạt mức doanh thu 10 triệu đô la, nhưng thông thường nó chỉ xuất hiện khi các công ty đạt mức 50 triệu đô la.[3]

Theo biểu đồ dưới đây, hằng năm có hàng ngàn công ty nhà nước và công ty tư nhân đạt tới một điểm giống nhau trong sự phát triển của họ, một điểm uốn mà tại đó, chúng chuyển mình từ một công ty nhỏ thành công ty lớn, từ một công ty mới khởi nghiệp sang những cấp độ phát triển mới, từ một ý tưởng chợt lóe tới phòng nghiên cứu đến những phát triển thực tế ở Mỹ. Tuy nhiên, biểu đồ này cũng cho thấy phần lớn các công ty nhà nước và tư nhân đang phát triển đạt tới điểm uốn chỉ để bị thất bại và lụi tàn. Tương tự như vậy, một số lượng nhỏ hơn nhưng vẫn là một con số đáng kể, các công ty đạt đến điểm uốn này đã đưa ra một quyết định khôn ngoan là không mở rộng hơn nữa.

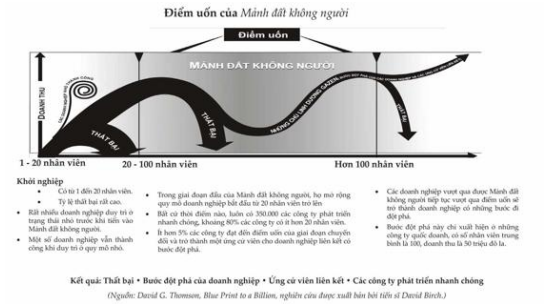
Chúng ta ngưỡng mộ những người chủ doanh nghiệp thành công như Bill Gates, Steve Jobs và say sưa tìm hiểu bí quyết thành công của họ. Bo Burlingham đã viết: "Ý niệm - lớn hơn, lớn hơn nữa, càng lớn càng tốt - đã tràn ngập khắp nền văn hóa của chúng ta. Do đó hầu hết mọi người đều cho rằng tất cả chủ doanh nghiệp đều muốn tận dụng mọi cơ hội kinh doanh nhằm phát triển công ty của mình nhanh hết mức có thể và xây dựng nên một Microsoft hay Citicorp tiếp theo".[4]

Nhưng sự phát triển không hoàn toàn giống như nó vẫn được tán dương. Và cho dù các công ty đang phát triển thịnh vượng thì những điều kiện để thành công thường không phải là những gì mà các người chủ doanh nghiệp dự tính. Việc phát triển công ty tới một quy mô nhất định thường đòi hỏi nhóm lãnh đạo doanh nghiệp phải đối mặt với những thách thức không dự đoán trước được, những thách thức này có thể làm họ căng thẳng tới mức cảm thấy cay đắng và chỉ muốn duy trì công ty ở quy mô nhỏ.

Quá lớn để gọi là nhỏ: Bỏ 1 đô kiếm tiền triệu đô sẽ tìm hiểu bản chất của sự phát triển bằng cách tập trung vào giai đoạn then chốt trong vòng đời của một doanh nghiệp - giai đoạn sắp trưởng thành - giai đoạn mà một doanh nghiệp đang phát triển lại quá lớn để gọi là nhỏ, nhưng lại quá nhỏ để được coi là lớn. Giai đoạn này chính là điểm uốn đã được cả Thomson và Birch nêu ra ở những phần tương ứng trong nghiên cứu của họ.

Trong suốt giai đoạn này - giai đoạn mà tôi gọi là Mảnh đất không người - sự phát triển đặt những người chủ doanh nghiệp trước

những thách thức mới mà họ vẫn chưa được chuẩn bị đầy đủ để đối mặt. Giống như thời niên thiếu của con người, sự phát triển được tạo ra trong quá trình các công ty đang tự khám phá bản thân và đòi hỏi phải có những kỉ cương cần thiết để thành công. Tuy nhiên, thật không may là sự phát triển đó lại thường trở thành một trận chiến đầy gian khổ giữa các xu hướng tự nhiên của một doanh nghiệp đơn lẻ với những luật lệ không thể thay đổi của sự phát triển. Nó thường dẫn đến hậu quả là sự bối rối, tức giận, mụ mẫm, mất tinh thần của nhân viên và nếu kéo dài sẽ là sự thất bại về mặt tài chính.


Điểm uốn của Mảnh đất không người
Điểm uốn
MẢNH ĐẤT KHÔNG NGƯỜI
Doanh thu
THẤT BẠI
THẤT BẠI
1 - 20 nhân viên
20 - 100 nhân viên
Hơn 100 nhân viên
Khởi nghiệp
Có tới 1 đến 20 nhân viên.
Tỷ lệ thất bại rất cao.
Rất nhiều doanh nghiệp duy trì ở trạng thái nhỏ trước khi tiến vào Mảnh đất không người.
Một số doanh nghiệp vẫn thành công khi duy trì ở quy mô nhỏ.
Trong giai đoạn đầu của Mảnh đất không người, họ mở rộng quy mô doanh nghiệp bắt đầu từ 20 nhân viên trở lên
Bất cứ thời điểm nào, luôn có 350.000 các công ty phát triển nhanh chóng, khoảng 80% các công ty có ít hơn 20 nhân viên.
Ít hơn 5% các công ty đạt đến điểm uốn của giai đoạn chuyển đổi và trở thành một ứng cử viên cho doanh nghiệp liên kết có bước đột phá.
Các doanh nghiệp vượt qua được Mảnh đất không người tiếp tục vượt qua điểm uốn sẽ trở thành doanh nghiệp có những bước đi đột phá.
Bước đột phá này chỉ xuất hiện ở những công ty quốc doanh, có số nhân viên trung bình là 100, doanh thu là 50 triệu đô la.
Kết quả: Thất bại • Bước đột phá của doanh nghiệp • Ứng cử viên liên kết • Các công ty phát triển nhanh chóng
(Nguồn: David G. Thomson, Blue Print to a Billion, nghiên cứu được xuất bản bởi tiến sĩ David Birch.)

Việc hiểu rõ bản chất của giai đoạn chuyển đổi đặc biệt này có thể giúp bạn đưa ra những quyết định đúng đắn, rõ ràng về phương hướng phát triển doanh nghiệp và trong một số trường hợp là đưa ra quyết định xem liệu có nên phát triển doanh nghiệp hay không. Một khi doanh nghiệp đã thực sự được mở rộng thì việc thừa nhận bước chuyển đổi qua Mảnh đất không người và những cạm bẫy không thể tránh khỏi của nó là bước đầu tiên để hướng tới thành công phía trước. Nếu bạn là một người chủ doanh nghiệp, cuốn sách này sẽ đưa bạn tới một vị trí tốt hơn để bạn phát triển công ty của mình về mọi mặt và quan trọng hơn là theo tất cả các mặt mà bạn muốn phát triển nó. Còn nếu bạn đang mơ ước trở thành một người chủ doanh nghiệp thì Mảnh đất không người sẽ cung cấp cho bạn sự chuẩn bị cần thiết để bước vào một lối đi có thể còn hoang sơ hơn cả những gì bạn tưởng tượng.

NÓ CÓ THỂ HOANG SƠ ĐẾN MỨC NÀO?

Giống như câu chuyện mà Burt Prater đã mô tả, nó khá hoang sơ. Trong suốt những năm đầu của thập niên 90, Prater bỏ phòng khám tư đang ăn nên làm ra của mình để thành lập Công ty Cung cấp các dịch vụ y tế môi trường (EMR), một công ty giám sát y tế có quy mô cấp quốc gia và trụ sở đặt tại Atlanta. Hoạt động nhờ các khoản tiền vay mượn và một ngân sách hạn chế, ban đầu EMR cung cấp dịch vụ y tế và được Chính phủ ủy quyền làm báo cáo y

tế cho các công nhân đang làm nhiệm vụ vệ sinh những khu vực chứa rác thải nguy hiểm nhất nước Mỹ. Công ty này phát triển rất thịnh vượng và nhanh chóng trở thành một công ty hàng đầu trong lĩnh vực của mình, nhận được nhiều lượt đầu tư từ một trong những công ty cung cấp thiết bị cá nhân hàng đầu nước Mỹ. Trong vòng 6 năm, EMR đã kí một hợp đồng 5 năm về thực hiện các chương trình liên quan tới các vấn đề bồi thường, sức khỏe và an toàn cho công nhân của một công ty nằm trong danh sách 50 công ty hàng đầu do tạp chí Fortune bình chọn. Nếu hợp đồng này được thực hiện, EMR sẽ thu được khoản doanh thu hằng năm cao gấp 2 lần và đặt chân vào một lĩnh vực mới mẻ, hứa hẹn đem lại nhiều lợi nhuận nhờ vào việc cung cấp các dịch vụ chăm sóc y tế và đảm bảo an toàn. Nhưng việc kí hợp đồng này đòi hỏi EMR phải nhận được nhiều khoản vốn lớn hơn nữa từ các nhà đầu tư.

Khi gần tới ngày quyết định, Prater nhận ra rằng anh sẽ phải nhượng bớt phần lớn quyền sở hữu công ty để có thể thu hút được lượng vốn cần thiết. Anh đã bị sốc.

Giống như nhiều người chủ doanh nghiệp khác, anh xây dựng công ty để trải nghiệm cảm giác thú vị của việc làm chủ chính mình. Nếu bây giờ phải nhượng bớt quyền sở hữu, anh sẽ lại thấy mình chỉ là người làm thuê cho ai đó, trong trường hợp này là thị trường vốn. Thêm vào đó, phần lớn nhân viên là những người bạn thân thiết của anh sẽ cảm thấy bị tổn thương trước những quyết định được đưa ra bởi bên thứ ba.

Về phần những lợi ích tài chính cần thiết để thực hiện hợp đồng mới, thành công của những nỗ lực sẽ chứng minh rằng liệu Prater và các nhân viên của anh có thực sự giải quyết vấn đề tài chính tốt hơn so với trước đây không. Là người đã tạo dựng nên công ty và quan sát nó phát triển, Prater có thực sự mong muốn đánh cược công ty của mình trong lĩnh vực kinh doanh mới này không? Liệu đó là một thỏa thuận lớn có giá trị suốt đời hay chỉ là một hợp đồng sẽ mang đến sự thất bại?

Chuyển đổi từ nhỏ tới lớn

Quyết định của Prater trở nên khó khăn hơn khi căn cứ vào những thay đổi gần đây trong lĩnh vực hoạt động của EMR. Trong suốt những năm 1980, Chính phủ đã bỏ ra hàng tỷ đồng để làm sạch khu vực bị nhiễm bẩn Superfund. Để bảo đảm sự an toàn của công nhân, luật pháp liên bang đã ủy quyền cho các nhà thầu môi trường thường xuyên kiểm tra xem công nhân của họ có bị nhiễm các chất thải công nghiệp hay không. EMR là công ty đầu tiên

cung cấp dịch vụ này trên quy mô cả nước. Khi phát triển một bản dự thảo chuẩn, EMR đã hợp tác với các phòng khám địa phương trên khắp cả nước để tiến hành kiểm tra sức khỏe, sau đó công ty này thu thập dữ liệu và lập các báo cáo y tế cho các nhà thầu môi trường, tạo thuận lợi lớn cho họ khi tuân theo những quy định của pháp luật.

Tuy nhiên, vào giữa những năm 90, một cuộc cạnh tranh nghẹt thở nổi lên đã tạo ra áp lực lớn ảnh hưởng đến lợi nhuận của EMR. Trên thực tế, chỉ khi Prater đánh giá hợp đồng của mình với công ty nằm trong danh sách 50 công ty hàng đầu do tạp chí *Fortune* bình chọn, anh mới nhận ra rằng mình đã đánh mất khách hàng lớn nhất có thể mang lại đến 20% doanh số bán hàng vào tay một công ty bỏ thầu thấp hơn nhưng rất năng nổ. Chúng ta hãy cùng thảo luận về tình trạng khó khăn này: Khi hoạt động kinh doanh chính của EMR ngày càng mang tính hàng hóa thì liệu Prater có thực sự chịu được cái giá phải trả để tiếp tục theo đuổi một hợp đồng nhằm đảm bảo lợi nhuận cho công ty cũng như tiếp tục cơ hội thâm nhập vào một lĩnh vực hoàn toàn mới không?

Prater nhớ lại giai đoạn anh phải suy ngẫm về hợp đồng lớn đó như một trong những thời điểm đáng sợ nhất trong đời. Anh nói: "Các bạn phải hiểu rằng khi tôi nhận ra mình sẽ phải nhượng bớt quyền kiểm soát công ty thì chúng tôi đã bỏ ra 1 triệu đô la để đầu tư vào việc chuẩn bị cho hợp đồng này rồi. Phía đối tác cũng đã công bố điều này trước công chúng. Nếu rút lui, tôi sẽ làm rất nhiều người thất vọng, trong đó có cả chính bản thân tôi. Mặc dù không thể ngừng lại nhưng tôi vẫn băn khoăn không biết liệu đó có phải là một việc đúng đắn cần thực hiện hay không. Thực tế là tôi không biết phải làm gì. Có lúc tôi thấy mình thật khốn khổ, giống như một thuyền trưởng mất đi bánh lái con tàu vậy".

Vậy chuyện gì đã xảy ra với Prater? Tôi e rằng các bạn sẽ phải đọc hết cuốn sách này để tìm ra điều đó. Bây giờ tôi sẽ chỉ cho các bạn thấy tỷ lệ thất bại cao của những chú linh dương Gazen không chỉ gây tổn thất cho những người chủ doanh nghiệp và nhân viên của họ mà còn ảnh hưởng đến tất cả mọi người. Mặc dù những chú linh dương Gazen chiếm tỷ lệ tương đối nhỏ về mặt số lượng (chưa đến 5% trong tổng số các doanh nghiệp ở Mỹ)[5], nhưng chúng lại có một ảnh hưởng đáng kinh ngạc tới nền kinh tế vì các công ty này tạo ra công ăn việc làm và thúc đẩy các công tác nghiên cứu phát triển sản phẩm.

Theo báo cáo của tạp chí Inc., trong giai đoạn từ năm 1995 đến năm 1999, các công ty mới phát triển đã tạo ra rất nhiều việc làm,

con số này (10,7 triệu) gần tương đương với số việc làm của toàn bộ nền kinh tế Mỹ (11,1 triệu).[6] Theo Ủy ban Quốc gia về Doanh nghiệp, các công ty này tạo ra "2/3 trong tổng số các việc làm mới, hơn 2/3 những đổi mới trong nền kinh tế và 2/3 những điểm khác biệt trong tỷ lệ tăng trưởng kinh tế giữa các quốc gia đã được công nghiệp hóa".[7]

Nhưng ngược lại, khi các công ty này thất bại, ngành thương mại Mỹ lại không thể cạnh tranh trên quy mô toàn cầu ở mức lẽ ra nó có thể thực hiện được. Nền kinh tế nước Mỹ sẽ tăng trưởng chậm chạp hơn và ít việc làm mới được tạo ra hơn.

Không như các doanh nghiệp nhỏ khác, những chú linh dương Gazen - hay còn gọi là các công ty phát triển nhanh chóng - chính là yếu tố thức tỉnh thị trường, tạo áp lực cho các công ty cổ phần lớn hơn phải thay đổi bằng cách giới thiệu những giải pháp hoàn toàn mới cho những vấn đề mà khách hàng đang gặp phải. Một số lượng ít ỏi những chú linh dương Gazen đang phát triển với tốc độ chóng mặt đã chuyển đổi hoặc tạo ra toàn bộ các loại hình doanh nghiệp. Một báo cáo hàn lâm đã giải thích: "Không phải tất cả các doanh nghiệp đều năng động và là các doanh nghiệp tự do. Trên thực tế, chỉ 5 đến 10% các doanh nghiệp của nền kinh tế là các doanh nghiệp tự do có đầu tư mạo hiểm - họ đưa những ý tưởng/phương pháp/giải pháp mới cho ngành sản xuất hàng hóa và dịch vụ trong nền kinh tế thị trường".[8] Khi được các công ty lớn hơn yêu cầu, các doanh nghiệp này sẽ tham gia vào các hoạt động nghiên cứu và phát triển tập thể phổ biến của Mỹ, tạo cho chúng ta lợi thế vượt lên sự cạnh tranh của nước ngoài.

Tôi không thể không tự hỏi: Mỗi năm có thể ngăn ngừa bao nhiêu thất bại nghiêm trọng nếu những người chủ doanh nghiệp nắm được cách quản lý doanh nghiệp vượt qua những cạm bẫy không thể tránh khỏi của Mảnh đất không người? Tôi cũng băn khoăn không biết những người chủ doanh nghiệp sẽ bớt đau đớn đến mức nào nếu họ nhận ra có biện pháp thay thế có thể thực hiện và mang lại kết quả tốt để đưa doanh nghiệp tới sự phát triển,[9] hoặc nếu họ biết được rằng khi lựa chọn phát triển với bất cứ giá nào, họ đã dấn thân vào một cuộc hành trình đầy những cạm bẫy nguy hiểm không phải do bản thân mình tạo ra.

CÂU CHUYỆN VỀ MẢNH ĐẤT KHÔNG NGƯỜI

Mọi người đều không thích phản biện lại những lời chỉ trích về các quyết định mang tính chuyên môn của mình, nhưng những người chủ doanh nghiệp thì đặc biệt ghét điều đó. Tại sao vậy? Bởi

vì họ sống chết cùng doanh nghiệp của mình, đầu tư vào đó không chỉ tiền bạc mà cả trái tim và tâm hồn. Khi công ty của họ thất bại thì đó cũng chính là sự thất bại của cá nhân họ. Và khi ai đó hỏi về cách giải quyết đối với doanh nghiệp của họ thì họ thường coi đó là một sự nhục mạ cá nhân.

Tôi từng là nhà lãnh đạo cấp cao ở một số công ty cấp quốc gia, là trợ giảng bộ môn Kế toán và là Chủ tịch sáng lập kiêm Giám đốc điều hành của một công ty dịch vụ chuyên nghiệp có quy mô quốc gia mang tên mình. Qua những vị trí đó, tôi đã quan sát thấy nhiều công ty mới phát triển ở các quy mô và lĩnh vực khác nhau vấp ngã và thất bại do cùng mắc phải những vấn đề cơ bản. Một số công ty về thực chất hay về tài chính đã không thể theo kịp được những thay đổi quan trọng để đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Một số khác thì lại không phát triển cơ sở hạ tầng tương xứng để phục vụ những nhu cầu đang tăng lên. Các công ty này không nhận thức được rằng mình cần phát triển lớn mạnh như thế nào để có thể tạo dựng được cơ sở hạ tầng đó hoặc thất bại trong việc khắc phục các điểm yếu của những người bạn thân thiết, những người tâm phúc đã làm nên đội ngũ lãnh đạo công ty.

Dù ý tưởng kinh doanh cốt lõi của họ có tốt đến đâu đi chăng nữa thì các công ty mà tôi đã thấy đều bị sự phát triển đẩy vào một tình huống khó khăn, khi các nguồn lực và phương pháp từng giúp công ty phát triển lúc ban đầu bỗng trở nên không đủ, thậm chí còn trở thành chướng ngại vật ngăn cản công ty đó phát triển xa hơn. Khách hàng bỏ đi do không được thỏa mãn, còn người chủ doanh nghiệp thì cảm thấy mất phương hướng, như thể họ đang dần mất đi quyền kiểm soát mà không giải thích được tại sao.

Những Giám đốc điều hành của các công ty phát triển và đội ngũ hỗ trợ của mình có thể dễ dàng hiểu được giai đoạn chuyển đổi mà họ phải đối mặt trong xu hướng mở rộng quy mô kinh doanh. Chỉ khi họ nhận ra những khó khăn của công ty mình như: tình hình kinh doanh trì trệ, nhân viên bất mãn, không thể tạo lập quỹ tín dụng bắt nguồn từ bản chất doanh nghiệp mà là từ các nguyên nhân khách quan thì họ mới sẵn sàng bàn luận về những quyết định khó khăn mà mình sẽ phải đối mặt khi công ty đẩy họ vào một khu vực chưa từng được biết đến.

Quá lớn để gọi là nhỏ: Bỏ 1 đô kiếm tiền triệu đô sẽ ghi lại hiện tượng về những khó khăn phát sinh và tái hiện nó một cách thật ý nghĩa đối với những nhà lãnh đạo của các doanh nghiệp. Cụm từ "Mảnh đất không người" thật hoàn hảo vì nó phác họa được giai đoạn chuyển đổi trong suốt thời gian tồn tại của một doanh

nghiệp, giống như một khu vực địa lý nguy hiểm mà rất nhiều người chủ doanh nghiệp tôi biết đã thực sự trải nghiệm.

Ngày nay, tôi đi khắp đất nước để nói về Mảnh đất không người với các nhóm những người chủ doanh nghiệp và lãnh đạo công ty. Dù đến bất cứ nơi đâu tôi cũng nhận được những phản ứng giống nhau.

Các thính giả đến bên tôi với nỗi buồn ẩn sâu trong ánh mắt và nói: "Doug, giá mà tôi biết đến Mảnh đất không người khi đang điều hành công ty thì hẳn chúng tôi vẫn còn trụ lại được". Những người cởi mở hơn lại bày tỏ những suy nghĩ ban đầu của mình về ý tưởng Mảnh đất không người như một kinh nghiệm rất khắc nghiệt nhưng cũng làm họ thay đổi suy nghĩ. Họ nói: "Anh phải hiểu rằng anh phải tự mình phát triển công ty. Không ai chỉ cho anh biết phải làm gì và nó sẽ khó khăn như thế nào. Tôi cảm thấy nhẹ nhõm hơn rất nhiều khi biết rằng tôi không đơn độc, rằng sẽ không ai trách cứ tôi và rằng trên hết tôi có thể làm được điều gì đó". Càng nói chuyện với những người chủ doanh nghiệp, tôi càng bị thuyết phục rằng Mảnh đất không người là một hiện tượng rất phổ biến và tiềm ẩn nhiều nguy hiểm. Và tôi lại càng muốn giúp đỡ họ hơn.

BẢO VỆ MỘT KHO BÁU QUỐC GIA

Những khó khăn của những người chủ doanh nghiệp mà tôi đã gặp sẽ trở nên ám ảnh khi bạn xem xét tình huống trong bối cảnh rộng hơn. Những gì chúng ta đang làm hầu như không đủ để nuôi dưỡng những doanh nghiệp - xương sống của nền kinh tế nước Mỹ. Ngược lại, có rất nhiều điều mà chúng ta thực hiện ngày nay lại thực sự cản trở tiền đồ của những chú linh dương Gazen. Ví dụ như những nỗ lực nhằm ngăn chặn sự sụp đổ của các công ty lại dẫn đến kết quả là những hạn chế mới về việc sử dụng quyền mua cổ phiếu làm phần thưởng - một biện pháp rất quan trọng, thậm chí là cần thiết để thu hút những cán bộ cấp cao giàu kinh nghiệm vào các công ty. Thêm vào đó, động lực của thị trường đã gây ra sự khan hiếm vốn nghiêm trọng trên khắp cả nước. Đối với những công ty có quy mô trung bình sẽ cần số vốn nằm trong khoảng từ 250.000 đến 1 triệu đô la - trong nhóm này có rất nhiều những chú linh dương Gazen. Cuối cùng, những thay đổi do điều tiết có liên quan tới Đạo luật Sarbanes-Oxley đã ảnh hưởng mạnh mẽ tới thị trường và làm tăng giá trị tiền vốn đối với các công ty đại chúng nhỏ hơn.

Tôi đã chỉ dẫn tường tận cho những người hoạch định chính sách

trong Quốc hội, các bộ trưởng và các nhân viên Cục Dự trữ Liên bang về những vấn đề này. Tuy nhiên, càng nói chuyện nhiều với những người lãnh đạo của các công ty thì tôi càng nhận ra rằng dịch vụ lớn nhất có thể cung cấp cho những chú linh dương Gazen chỉ đơn giản là cải thiện nhận thức của họ và của những người hoạch định chính sách rằng: Mảnh đất không người là một giai đoạn chuyển đổi mà các công ty phải tìm cách vượt qua để phát triển lên một cấp độ mới. Những người chủ doanh nghiệp mà tôi đã gặp thường bị cản trở vì họ không thể "nhổ cỏ tận gốc" để vượt lên khó khăn khi công tác điều hành đang lâm vào tình trạng lộn xộn, đồng thời tìm cho doanh nghiệp của họ một con đường mới mang tính chiến lược. Tuy nhiên, để vượt qua được Mảnh đất không người, những người chủ doanh nghiệp cần trở nên lạc quan hơn khi nhìn nhận tình hình và nâng cao hiểu biết của mình về các lựa chọn chiến lược mà họ có thể sử dụng.

Và chính bản thân họ cũng cần có một chiến lược.

QUY TẮC BỐN CHỮ: THỊ TRƯỜNG (MARKET), QUẢN LÝ (MANAGEMENT), MÔ HÌNH (MODEL) VÀ TIỀN BẠC (MONEY)

Khi phân tích hiện tượng Mảnh đất không người, tôi quan sát thấy rằng những khó khăn mà các công ty đang phát triển đã trải qua có xu hướng rơi vào bốn lĩnh vực nhất định. Từ khuôn mẫu này, tôi đã tìm thấy một loạt các nguyên tắc chuyển dịch cơ bản cho việc quản lý một công ty đang phát triển nhanh chóng:

Hiểu được sự chuyển đổi sẽ diễn ra trong thị trường kinh doanh của công ty.

Xử lý những thay đổi cần thực hiện trong công tác quản lý.

Nghiên cứu mô hình kinh tế để đảm bảo lợi nhuận liên tục khi công ty phát triển.

Hiểu những yêu cầu thực tế để thu hút nguồn tiền cần thiết.

Bốn chữ này - như tôi sẽ đề cập trong cuốn sách - không chỉ được xây dựng về mặt lý thuyết mà còn là kết tinh của quá trình quan sát thị trường lâu dài. Ví dụ, hãy xem xét chữ đầu tiên - Thị trường. Khi doanh nghiệp phát triển, họ thu hút những khách hàng đầu tiên của mình nhờ vào tài năng hiếm có của người chủ doanh nghiệp. Những khách hàng đầu tiên nhận được sự chú ý và nỗ lực cá nhân của người chủ doanh nghiệp thông qua sự trao đổi tương đối đơn giản. Tuy nhiên, tới một quy mô nhất định, các nhu cầu về vật chất trở nên mạnh mẽ đến nỗi mà người chủ doanh

nghiệp không còn có thể cung cấp cho từng cá nhân những giá trị cơ bản như trước đây họ từng làm được nữa. Cụ thể là các người chủ doanh nghiệp không kịp đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng lên của khách hàng hay những nhu cầu đa dạng của các khách hàng mới. Kết quả là doanh nghiệp đi chệch hướng và công ty phải trải qua rất nhiều sự thất bại bao gồm: sự đình trệ trong công tác bán hàng, các vấn đề về chất lượng sản phẩm, việc phát triển sản phẩm mới không hiệu quả và những thất bại trong dịch vụ chăm sóc khách hàng.

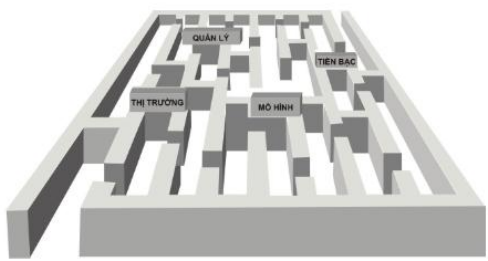
Để kiểm soát được sự chuyển đổi không thể tránh khỏi diễn ra trong thị trường doanh nghiệp, người chủ doanh nghiệp cần phải chỉnh đốn lại doanh nghiệp của mình sao cho phù hợp với sự thay đổi của cơ sở khách hàng, nhằm cung cấp các sản phẩm thích hợp. Khi đó, công ty lại có thể tiếp tục theo đuổi những đề xuất kinh doanh mang tính cốt lõi của mình, cũng như dễ dàng duy trì được các những công việc kinh doanh trước đây. Nói cách khác, những người chủ doanh nghiệp cần đảm bảo rằng công ty của họ vẫn giỏi ở những lĩnh vực vốn là thế mạnh ngay từ đầu. Như vậy thì công ty mới tiếp tục phát triển được.

Đối với những người chủ doanh nghiệp đang trong chiến hào, nguyên tắc bốn chữ giống như những quan sát của Newton về trọng lực, tức là những định luật không thể thay đổi đối với việc vượt qua Mảnh đất không người. Tuy khó khăn nhưng bạn, với tư cách là người chủ doanh nghiệp, phải bước ra khỏi những hoạt động thường ngày và thành thực đánh giá lại bản thân và doanh nghiệp của mình theo các tiêu chí của từng chữ trong nguyên tắc bốn chữ, nếu không bạn sẽ thất bại. Tôi đã chứng kiến điều đó xảy ra rất nhiều lần.

Nguyên tắc bốn chữ là nền tảng tri thức cho hoạt động của công ty tư vấn các vấn đề tài chính của chúng tôi. Chúng tôi đã áp dụng cơ cấu tổ chức này cho hàng trăm công ty thuộc tất cả các lĩnh vực, giúp những người chủ doanh nghiệp dự đoán và quản lý những khó khăn vốn có trong quá trình phát triển. Công ty của chúng tôi, Công ty Trách nghiệm hữu hạn Tatum, đã phát triển rực rỡ và trở thành công ty cung cấp dịch vụ lãnh đạo tài chính và công nghệ hàng đầu của nước Mỹ với hơn 1000 chuyên gia ở khắp 33 thành phố.

Đặc biệt hơn những cuốn cẩm nang khác, Quá lớn để gọi là nhỏ: Bỏ 1 đô kiếm tiền triệu đô là một luận thuyết văn hóa đã được nghiên cứu sâu dựa trên những kinh nghiệm thực tế khi điều hành một doanh nghiệp đang phát triển nhanh chóng. Trong

chương 1, những người chủ doanh nghiệp sẽ nói về cách lãnh đạo một doanh nghiệp phát triển nhanh, làm thế nào họ có thể tồn tại và vượt qua Mảnh đất không người. Những chương tiếp theo sẽ phân tích câu chuyện của họ, mô tả những cạm bẫy còn ẩn giấu mà họ phải đối mặt khi mở rộng doanh nghiệp và đó là những cạm bẫy có thể nhấn chìm ngay cả những doanh nghiệp hứa hẹn nhất. Những quy luật dịch chuyển để có thể an toàn vượt qua con đường đầy khó khăn này cũng sẽ được trình bày rõ hơn và chúng tôi cũng sẽ cung cấp những công cụ được thiết kế riêng để giúp những người chủ doanh nghiệp xác định xem liệu họ có đang ở trong Mảnh đất không người hay không. Tại các "điểm tạm ngừng" ở cuối một số chương, bạn sẽ được khuyến khích để phản ánh về các quy luật dẫn dắt công ty và cân nhắc xem liệu trên thực tế bạn có nên phát triển công ty không. Như bạn sẽ thấy, có ba viễn cảnh có thể xảy ra, ngoài việc từ bỏ kinh doanh, thì tất cả những người chủ doanh nghiệp trong Mảnh đất không người bắt buộc phải lựa chọn: phát triển doanh nghiệp thành một doanh nghiệp hoạt động trên một lĩnh vực cụ thể, tiếp tục là một doanh nghiệp nhỏ, hay bán doanh nghiệp của mình cho một doanh nghiệp lớn hơn. Ở mỗi điểm trong các điểm tạm ngừng kế tiếp nhau, bạn sẽ có cơ hội suy ngẫm về những viễn cảnh khác nhau qua một góc nhìn chín chắn và sâu sắc, đây sẽ là bài tập sẽ trang bị kiến thức để xác định xem đâu là con đường đúng đắn cho bạn.



Trong chương 7, bạn cần đưa ra quyết định lựa chọn phương án liệu có phát triển một cách toàn diện hơn hay không, khi bạn nghiên cứu về quá trình đầy đau đớn mà Burt Prater đã phải trải qua khi giải quyết tình trạng khó khăn của chính anh. Chương 8 sẽ kết thúc cuốn sách này bằng cách khám phá những đóng góp quan trọng mà các công ty mới phát triển đã cống hiến cho một nền kinh tế đang ngày càng phát triển lớn mạnh hơn, đồng thời đưa ra đề xuất về việc Chính phủ nên làm thế nào để có thể giúp những doanh nghiệp này nhiều hơn trong việc đảm bảo sự thịnh vượng của quốc gia.

Mục tiêu cuối cùng của tôi khi viết *Quá lớn để gọi là nhỏ: Bỏ 1 đô kiếm tiền triệu đô* là giúp giảm bớt tỷ lệ thất bại của các doanh nghiệp mới phát triển trên khắp cả nước. Tôi muốn ngăn chặn những người chủ doanh nghiệp, những người đã ấp ủ một ý tưởng tuyệt vời tránh chệch khỏi định hướng kinh doanh của họ. Tôi muốn giúp đỡ những thành viên trong gia đình thuộc thế hệ thứ nhất, thứ hai, thứ ba hiểu được là họ đang phải đối mặt với điều gì và cần xem xét những yếu tố nào để có thể truyền lại công việc kinh doanh cho thế hệ tiếp theo. Tôi muốn giúp đỡ những người như các bạn, những người trong thế giới doanh nghiệp, quyết định xem liệu có nên rời khỏi nhiệm sở và giúp phát triển một công ty còn non trẻ mà bạn tin tưởng sẽ trở thành một doanh nghiệp lớn hay không.

Nếu tôi có thể thuyết phục bạn rằng Mảnh đất không người là một giai đoạn chuyển đổi thực sự và các quy luật dịch chuyển phải được thực hiện để giữ cho doanh nghiệp phát triển, tôi sẽ thành công trong việc thay đổi cách bạn phản ứng với những vấn đề hằng ngày của doanh nghiệp. Tôi chắc chắn rằng nhiều độc giả sẽ bỏ đi mà vẫn cảm thấy bối rối về cuộc hành trình phía trước và về bản chất của những thách thức dành cho người chủ doanh nghiệp. Nhưng nếu tôi làm tròn việc của mình, họ cũng sẽ sở hữu một vốn kiến thức phong phú hơn về những yếu tố kinh tế vi mô của việc phát triển doanh nghiệp, cũng như những công cụ cụ thể mà họ sẽ cần đến nếu muốn thành công. Nói một cách ngắn gọn, những người chủ doanh nghiệp sẽ sở hữu nền tảng cho một hy vọng mới lâu dài hơn.

1

QUÁ LỚN ĐỂ GỌI LÀ NHỎ - QUÁ NHỎ ĐỂ GỌI LÀ LỚN

Những người chủ doanh nghiệp mà tôi biết đều mong ước đạt được mức tăng trưởng nhanh chóng. Không gì có thể làm họ phấn khởi hơn ý nghĩ được nhìn thấy thị trường khẳng định tầm nhìn của mình, khi họ làm một điều gì đó tốt đẹp hơn hoặc thật khác biệt. Nhưng việc phát triển một doanh nghiệp thành công đạt đến tầm cao đó đòi hỏi phải trả giá và mạo hiểm. Không biết bao nhiêu lần tôi thấy các doanh nghiệp thất bại khi tự mình phát triển ra khỏi quy mô kinh doanh hiện tại. Tôi đã thấy những người sáng lập doanh nghiệp trở nên mệt mỏi và cay đắng trước những căng thẳng vì phải đối đầu với các thử thách được chứng minh là khó khăn và phức tạp hơn nhiều so với những gì họ tưởng tượng.

Rick Shelley hiểu rõ những thách thức của sự phát triển như bất cứ chủ doanh nghiệp nào khác. Năm 1988, ông thành lập Công ty Vận tải First Standard, một công ty có trụ sở tại New York, phục vụ với tư cách là công ty môi giới khách hàng và đại lý vận tải cho các công ty vận chuyển hàng hóa bằng đường bộ, đường biển hay đường hàng không.[10] Tới giữa những năm 90, khi công việc làm ăn ngày càng phát đạt, First Standard mở thêm các văn phòng làm việc cùng lĩnh vực và thu được lợi nhuận biên cao hơn cả mức trung bình của ngành này. Theo lời giải thích của Shelly, thành công như vậy thực sự quá tuyệt vời nếu so với xuất phát điểm của ông. “Văn phòng đầu tiên của tôi chỉ là một hành lang được ngăn lại với một chiếc bàn làm việc, một cánh cửa và hàng đống xỉ than. Tôi không có kế hoạch chiến lược nào và tôi cũng không thực sự giỏi phân tích hoạt động kinh doanh. Tôi làm việc hoàn toàn theo bản năng và rất bừa bãi. Và đến năm 1995, 1996 tôi đã

thực sự thành công. Thật là một cảm giác khó tả."

Không may là cảm giác đó kéo dài không lâu. Cuối những năm 90, mặc dù công việc kinh doanh của Shelley vẫn phát triển nhưng để kiếm được tiền, mọi thứ đối với ông lại trở nên khó khăn hơn. Để giao được hàng hóa cho khách hàng theo đúng các điều kiện đã đề ra, First Standard phải đầu tư vào công nghệ thông tin, kế toán và các cơ sở hạ tầng phục vụ cho văn phòng tại mỗi chi nhánh của công ty. Shelley nói: "Tất cả dường như xuất hiện rất đột ngột. Chúng tôi bị vướng vào cái mốt xây dựng trên trời, tốn kém mà khó có thể dứt ra được. Chúng tôi vẫn làm ăn có lãi nhưng lại tiêu tốn tiền vốn kinh khủng. Chúng tôi đã chi hàng tấn tiền vào những thứ công nghệ thông tin như website, các dụng cụ kiểm tra và giá trị gia tăng cho những khách hàng muốn theo dõi container hàng của họ. Điều đó đã và vẫn đang là mặt tối trong công việc kinh doanh của chúng tôi".

Mọi thứ trở nên tồi tệ hơn khi vụ khủng bố ngày 11 tháng 9 xảy ra, kéo theo đó là một loạt các quy định hoàn toàn mới của Chính phủ mà những công ty vận tải lớn và nhỏ cần phải đáp ứng. Thậm chí cả những mặt hàng thông thường nhất như lọ đựng muối, cũng cần có thêm những giấy tờ và giấy phép mới được vận chuyển ra vào đất nước. "Việc phải tuân thủ các quy định khiến chúng tôi phải thuê các công ty bên ngoài thực hiện một số phần việc. Hiện nay, nó trở thành một phần trong các vấn đề về giá trị của chúng tôi và thật không dễ dàng gì để giữ được mức tăng trưởng trước đây. Đã thế, hậu quả của việc phải thắt lưng buộc bụng này là do nạn khủng bố."

Cho tới năm 2005, doanh nghiệp vẫn đang trong tình trạng lao đao. Mặc dù nhu cầu cần thêm vốn đầu tư đã giảm bớt nhưng sự cạnh tranh từ các đối thủ lớn hơn đã làm cho lợi nhuận giảm sút. Doanh thu hằng năm của First Standard đã đạt mức xấp xỉ 20 triệu đô la, nhưng đối với hầu hết các doanh nghiệp được thành lập dựa trên các mối quan hệ cá nhân với một số khách hàng quan trọng, thì doanh nghiệp dường như vẫn còn rất mong manh và dễ bị tổn thương trước các ý tưởng bất ngờ từ những khách hàng lớn nhất của mình. Chịu sức ép từ việc phải chi trả một khoản tiền lương cho công nhân viên lên tới 600.000 đô la 1 tháng, Shelley thấy mình đang lâm vào tình trạng bối rối và ngày càng trở nên dễ cáu giận. Bao giờ vị thế của công ty ông mới trở nên ổn định? Chiến lược kinh doanh nào sẽ làm được điều đó? Ông đã làm sai điều gì?

Shelley nhận xét: "Khi đạt tới đỉnh cao, tôi thấy thật đơn độc. Tôi

lắng nghe rất nhiều điều từ các khách hàng nhưng tôi vẫn không biết phải hướng các nguồn lực của mình vào đâu - vào một máy chủ web hay vào việc thuê ngoài? Điều đó thực sự khiến tôi thấy mơ hồ. Tôi dám khẳng định với các bạn rằng bây giờ việc cạnh tranh là không dễ dàng gì - thực sự là nó rất khó khăn".

Như các bạn có thể thấy trong câu chuyện của Shelley, sự phát triển nhanh chóng không bao giờ có thể dễ dàng đạt được mà thường đầy rẫy những thách thức. Thực vậy, dù tư tưởng kinh doanh của những người chủ doanh nghiệp có vững vàng đến đâu đi chăng nữa, thì sự phát triển cũng khiến họ phải đối mặt với những thách thức mà họ chưa bao giờ nghĩ tới khi họ mới bắt đầu khởi nghiệp.

Có thể bạn đang lãnh đạo một công ty lại trên đà phát triển nhanh chóng, bạn bị thuyết phục bởi những tiềm năng của công ty nhưng bạn lại thấy bối rối hơn bao giờ hết. Mặc dù doanh nghiệp đã có thời kỳ phát triển phát đạt, nhưng đà tăng trưởng của nó đang bị chậm lại. Những khách hàng mới có vẻ háo hức muốn mua sản phẩm bạn đang bán ra, nhưng bạn lại không được mọi người trong công ty ủng hộ khi bạn thực hiện những cam kết cần thiết để đáp ứng các nhu cầu của khách hàng. Một số nhân viên cốt cán của bạn tỏ ra kiệt sức và không hài lòng. Những quy định cũ không còn có tác dụng nữa. Bạn cảm thấy doanh nghiệp của mình quá lớn để gọi là nhỏ, nhưng lại quá nhỏ để coi là lớn. Và bạn không biết làm gì để cải thiện tình hình.

Là người lãnh đạo, bạn phải hành động, tận dụng từng phút một để tìm kiếm những quy định mới và điều hành công ty hăng hái trở lại. Bạn làm việc chăm chỉ chưa từng thấy nhưng vẫn không thấy có gì được cải thiện. Chuyện gì đang xảy ra? Bạn đang làm gì sai? Bạn phải làm thế nào để tiếp tục?

Nếu bạn cũng giống như rất nhiều người chủ doanh nghiệp mà tôi từng gặp thì bạn đang trả lời những câu hỏi này bằng cách tự đổ lỗi cho bản thân và cảm thấy thật tồi tệ. Bạn đang nói: "Tôi chính là vấn đề. Đó là do tính cách của tôi. Tôi không có những yếu tố cần thiết để thực hiện công việc này". Hoặc có lẽ bạn đang cho rằng các vấn đề của công ty xảy ra là do một quyết định cụ thể mà bạn đã đưa ra, hoặc do bạn đã thất bại trong việc dự đoán các xu hướng lớn hơn của ngành.

Việc quản lý một công ty có tốc độ phát triển nhanh mới phất có thể là một trải nghiệm đầy khó khăn, nhưng những rắc rối mà người chủ doanh nghiệp phải đối mặt không hoàn toàn là do họ

tạo nên. Nói đúng hơn, chúng xuất phát từ các nguyên nhân bên ngoài liên quan tới những thách thức cụ thể của việc chuyển đổi ở Mảnh đất không người. Cũng giống như thanh thiếu niên phải trải qua một giai đoạn đau đớn và đầy ngượng nghịu để đạt được sự tương đối ổn định của thời kỳ trưởng thành, những doanh nghiệp đang phát triển nhanh chóng cũng phải đối mặt với một loạt các khó khăn và các mối nguy hiểm tiềm tàng mà bản thân người chủ doanh nghiệp hoàn toàn không biết gì về chúng.

Hãy để tôi nói lại một lần nữa: Đó không phải là do bạn. Đó là do thời kỳ chuyển đổi để bước sang giai đoạn trưởng thành. Ngay cả Microsoft, Starbucks và Google cũng phải trải qua thời kỳ chuyển tiếp này. Họ cũng từng phải đối mặt với những khó khăn mà hiện tại bạn đang phải trải qua. Và họ đã vượt qua được.

Chương này sẽ chỉ cho bạn một cách nghĩ mới về những kinh nghiệm để phát triển một công ty nhỏ thành một công ty lớn. Nó miêu tả những khó khăn mà các doanh nghiệp mới phát triển sẽ phải đối mặt như những yếu tố hữu hình thực sự chứ không phải chỉ là những điều trong trí tưởng tượng của người chủ doanh nghiệp. Và nó cũng chỉ ra con đường tìm tới các giải pháp. Như chúng ta sẽ thấy, sự phát triển đưa một công ty tới Mảnh đất không người sẽ không dẫn lối cho công ty này ra khỏi đó. Để có thể tồn tại qua giai đoạn này, người chủ doanh nghiệp phải biết bước ra khỏi những công việc cũng như lối suy nghĩ thông thường để đem hoạt động kinh doanh của mình ra phân tích một cách nghiêm khắc và khách quan. Chỉ bằng cách thấu hiểu hoàn toàn điểm mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp và của chính bản thân họ, người chủ doanh nghiệp mới có thể thực hiện những bước đi chiến lược hướng đến việc giải quyết khó khăn.

KHÁI NIỆM PHÁT TRIỂN NHANH CHÓNG

Rob Wright, người đồng sáng lập, Chủ tịch kiêm Tổng Giám đốc điều hành Công ty Channel Intelligence, một công ty công nghệ đang phát triển mạnh ở Florida, có một số cách nói riêng rất thú vị về sự phát triển của một công ty từ giai đoạn mới thành lập cho tới lúc nó trở thành một doanh nghiệp lớn và vững mạnh. Theo ông Wright, bắt đầu dẫn dắt một công ty hướng theo con đường phát triển cũng giống như một hành trình khám phá:

"Bạn nhảy dù xuống một hòn đảo, dựng trại và biến nó trở thành một nơi rất thoải mái. Sau đó bạn cử người đi trinh sát. Rất nhiều người không bao giờ trở lại, nhưng những người quay về nói rằng: 'Có một con đường'. Vậy điều bạn phải làm là đưa ra một quyết

định anh dũng là nhổ trại, đốt bỏ nó rồi nói rằng bây giờ chúng ta sẽ đi và không bao giờ quay đầu nhìn lại nữa."

Wright cũng dùng một cách nói ẩn dụ nữa khi mô tả về những nguy cơ của việc phát triển doanh nghiệp. Ông quan sát thấy rằng "Các công ty đang phát triển cũng giống như đang đi trên những con đường ngoằn nghoèo dốc đứng chạy xuống sườn núi với những góc cua gắt mà không có rào chắn bảo vệ và mục tiêu của bạn là phải an toàn vượt qua đoạn đường này".

Điểm khiến tôi thích nhất về hai cách mô tả này là chúng đều miêu tả sự phát triển nhanh chóng bằng các thuật ngữ địa lý như một khu vực nguy hiểm - một hòn đảo chưa từng có tên trên bản đồ, một con đường khúc khuỷu mà bạn cần phải vượt qua. Đó chính xác là những gì mà hàng trăm nếu không muốn nói là hàng ngàn người chủ doanh nghiệp mà tôi từng có cơ hội trò chuyện đã phải trải qua. Mặc dù là những hình ảnh cụ thể mà nhiều người trong số họ miêu tả không giống nhau, ví dụ như vượt qua sa mạc Sahara, lái tàu qua một eo biển nguy hiểm hay cuốc bộ qua những khu rừng rậm - nhưng ý tưởng cơ bản về việc khám phá một khu vực địa lý khó khăn mà hoàn toàn mất phương hướng là điệp khúc được những người chủ doanh nghiệp lặp đi lặp lại. Trên thực tế, ý tưởng coi sự phát triển nhanh chóng giống như một cuộc hành trình khám phá rất xa xôi và nguy hiểm đã được đề cập đến rất nhiều lần trong nhiều bối cảnh khác nhau và trong những lĩnh vực khác nhau. Do đó, tôi đặt cho nó một cái tên riêng mang tính địa lý theo cách gọi của mình về bước chuyển đổi đầy đau đớn trước khi bước vào giai đoạn trưởng thành của một doanh nghiệp là: *Mảnh đất không người.*

Khái niệm "Mảnh đất không người" nói riêng và những phép ẩn dụ mang tính địa lý nói chung có một sức mạnh rất to lớn, vì chúng thâu tóm được nhiều khía cạnh của những kinh nghiệm thực tế trong việc lèo lái một doanh nghiệp đang phát triển. Việc khám phá một vùng đất nguy hiểm chưa từng được biết tới là việc làm rất khó khăn, vì bạn hoàn toàn không có phương hướng, việc lãnh đạo một doanh nghiệp trải qua giai đoạn phát triển nhanh chóng cũng tương tự như vậy. Cả người thám hiểm và người lãnh đạo đều có thể cảm thấy cực kỳ đơn độc và lo lắng khi nỗ lực thực hiện công việc. Giống như Christopher Columbus và các nhà thám hiểm nổi tiếng khác, những người lãnh đạo của các công ty mới phát triển không chỉ lo lắng cho lợi ích của bản thân họ, mà còn phải lo cho lợi ích của cả một nhóm nhân viên dưới quyền cùng với gia đình của những người đó. Cuối cùng, những nỗ lực này làm nảy sinh một sự khủng hoảng về tâm lý. Người chủ doanh nghiệp bỗng tự hỏi: "Tôi là ai? Người khám phá ra châu Mỹ trứ danh hay đơn giản chỉ là một kẻ mơ mộng ngang bướng với một ý tưởng lớn? Điều đó có ý nghĩa gì với tôi không nếu tôi thành công hay thất bại?"

Lúc này có thể bạn đang nói: "Mảnh đất không người" nghe có vẻ rất quen thuộc, nhưng nếu suy nghĩ về mọi việc theo hướng đó thì sẽ có tác dụng gì đối với tôi? Tôi thậm chí không có thời gian để nghỉ chứ đừng nói gì đến việc trả lời thư điện tử hay đọc cuốn sách này. Việc hiểu về Mảnh đất không người có gì quan trọng chứ?

Việc đưa ra khái niệm về sự phát triển nhanh chóng giống như

một cái gì đó có thật, một khu vực địa lý cụ thể, không chỉ là một bài tập trí tuệ nặng tính lý thuyết mà nó còn cung cấp cho ban lãnh đạo doanh nghiệp một phương tiện để phân tích sự phát triển, tách nhỏ nó và cuối cùng là quản lý nó. Ở cuối chương này, tôi sẽ giới thiệu nguyên tắc bốn chữ, một cấu trúc đơn giản nhưng rõ ràng để tìm hiểu về những khó khăn do sự phát triển nhanh chóng, đồng thời giúp doanh nghiệp đương đầu với chúng. Bây giờ, hãy tìm hiểu hàm ý logic của mô hình Mảnh đất không người và khai sáng cho hiện tượng gây hoang mang cho chính sự phát triển của doanh nghiệp này.

Hệ quả thứ nhất: Sự phát triển nhanh chóng có một sự khởi đầu rõ ràng

Hàm ý đầu tiên của mô hình Mảnh đất không người dường là như rất hiển nhiên nhưng nó vẫn cần được nêu ra: Giống như bất kỳ cuộc hành trình nào, con đường đi qua Mảnh đất không người có một điểm khởi đầu rõ ràng. Trong một số trường hợp, điểm bắt đầu này liên quan đến một quyết định sáng suốt về phía người chủ doanh nghiệp để vượt qua Mảnh đất không người. Như trong ví dụ Wights đã nêu ra, người chủ doanh nghiệp đã tỏ ra kiên quyết một cách liều lĩnh khi "nhổ trại, đốt bỏ nó rồi nói rằng bây giờ chúng ta sẽ đi và không bao giờ quay đầu nhìn lại nữa".

Tuy nhiên, tôi muốn nhấn mạnh rằng mọi việc hầu như không xảy ra theo cách này. Phần đông những người chủ doanh nghiệp đặt chân vào Mảnh đất không người - giai đoạn một công ty quá nhỏ để được gọi là lớn nhưng lại quá lớn để gọi là nhỏ - thường chỉ là vô tình bước vào, thậm chí họ còn không ý thức được điều đó. Quá sốt sắng với ý tưởng của mình, những người đàn ông và phụ nữ này lao vào tìm kiếm sự phát triển, dù không biết đâu là cái đích cuối cùng mà họ đang hướng tới. Điều đó không giống như việc những nhà lãnh đạo của các công ty đang phát triển nhanh chóng có mặt tại công sở vào ngày thứ Hai và nói: "Ôi trời ơi, tôi đang ở trong Mảnh đất không người".

Trên thực tế, Mảnh đất không người thực sự rất nguy hiểm, bởi vì nó cũng giống như khi bạn bị lạc trong một vùng đất hoang dã: Một vùng đất chưa từng được biết tới bỗng dần dần hiện ra, huyền ảo và rất khó phát hiện. Cho đến khi người chủ doanh nghiệp nhận ra rằng đang có một sai lầm nghiêm trọng nào đó xảy ra thì đã quá muộn. Và quá trình vật lộn với những khó khăn của giai đoạn này có thể làm nản lòng rất nhiều người chủ doanh nghiệp. Làm thế nào bạn có thể đối phó với một thứ mà bạn chỉ biết rất mơ hồ? Như ông Wight đã nói: "Trong rất nhiều trường hợp, chỉ

cần có mặt tại công ty cũng đã là một yếu tố quan trọng cho cuộc chiến rồi. Mặc dù cuộc chiến này nghe có vẻ đòi hỏi rất khắt khe, nhưng bạn nhất định phải có mặt tại công sở".

Khi tôi lần đầu tiên mô tả về Mảnh đất không người trong các buổi hội nghị chuyên đề của mình, khán giả thường thấy kinh ngạc và có cảm giác bị pha trộn bởi nhiều loại cảm xúc khác nhau. Họ cảm thấy nhẹ nhõm hơn khi nhận ra rằng những rắc rối đó không phải là do bản thân họ gây ra, nhưng họ cũng cảm thấy trào dâng một cảm giác tội lỗi bởi suy nghĩ rằng lẽ ra họ phải biết điều đó với tư cách là một nhà lãnh đạo doanh nghiệp có tinh thần trách nhiệm. Một vài người chủ doanh nghiệp hoàn toàn đổ gục xuống ghế. Họ nói: "Thật đáng kinh ngạc. Cứ như anh đang nói về chính tôi vậy".

Nếu bạn cảm thấy tồi tệ khi bị sa vào Mảnh đất không người thì bạn cần nhớ rằng bạn đang trải qua một giai đoạn mà tất cả các công ty và các nhà lãnh đạo doanh nghiệp khác đều phải trải qua. Là người lãnh đạo một doanh nghiệp mới phát triển, bạn có thể quá bận rộn với việc quản lý những hoạt động hằng ngày đang trở nên phức tạp đến mức bạn thậm chí không có thời gian chuẩn bị cho công ty bước vào một địa điểm hoàn toàn mới mẻ và xa lạ. Bạn không phải là một nhà lãnh đạo tồi, bạn chỉ đơn giản là đang bị choáng ngợp bởi thực tế không rõ ràng, những thực tế mà không một ai nói cho bạn biết, những thực tế mà bạn chưa từng có kinh nghiệm đương đầu, những thực tế thậm chí còn khó diễn tả thành lời.

Hệ quả thứ hai: Sự phát triển đặt các công ty trước những khó khăn chung

Là một khu vực địa lý khác biệt nhưng những người đã trải qua Mảnh đất không người đều nhận thấy chúng ít nhiều cũng có điểm tương đồng. Nói một cách cụ thể, những người lãnh đạo doanh nghiệp trải qua Mảnh đất không người thường phải đối mặt với một loạt những vấn đề sau đây:

• Công ty gặp khó khăn trong việc thực hiện những lời hứa đã đưa ra với khách hàng để duy trì sự phát triển.

• Những quyết định kinh doanh ngày càng trở nên phức tạp và vượt ra ngoài khả năng xử lý theo trực giác của ban lãnh đạo hiện tại.

• Công ty không nhận thức được đầy đủ về các phương thức tạo ra lợi nhuận của mình và không có một cái nhìn toàn cảnh về bức

tranh lợi nhuận trong tương lai sẽ ra sao.

• Các thị trường vốn bị đóng cửa và công ty gặp khó khăn trong việc thu hút số vốn cần thiết.

• Ban lãnh đạo công ty cảm thấy bị sa lầy và trở nên trì trệ.

• Các hệ thống báo cáo không còn cung cấp được những thông tin có ý nghĩa về tình hình kinh doanh.

Theo thời gian, những vấn đề khác biệt này làm nảy sinh cảm giác mất thăng bằng và sự hoang mang đối với nhiều nhà lãnh đạo của các doanh nghiệp phát triển. Người chủ doanh nghiệp cảm thấy đang dần mất đi khả năng kiểm soát, những quy tắc chân thành và đáng tin cậy không còn đúng nữa hay tầm nhìn cơ bản của công ty vẫn còn đúng đắn nhưng những nhân viên lại gặp khó khăn trong việc theo kịp tầm nhìn đó. Những vấn đề này có quen thuộc với bạn không?

Hệ quả thứ ba: Không có đường tắt để đạt tới sự phát triển nhanh chóng

Giả sử bạn là Lewis và Clark, bạn đang cố gắng đi tới Thái Bình Dương ở thời điểm đầu thế kỉ XIX. Bạn không thể đơn giản là nhảy lên máy bay và kết thúc cuộc hành trình khi chuyến đi trở nên khó khăn, hay được phi hành đoàn của tàu Enterprise giúp đỡ. Bạn chỉ có hai sự lựa chọn để có thể sống sót: hoặc là an toàn quay trở lại điểm bắt đầu, hoặc là tiến lên phía trước và trang bị những phương thức mới để đối phó với các thách thức trước mắt.

Mảnh đất không người đặt những người chủ doanh nghiệp trước cùng một tình huống khó khăn. Đây chính là sự hoang vu mà chúng ta đang đề cập đến. Một công ty không thể tồn tại lâu dài nếu cứ đứng mãi ở cùng một vị trí. Hãy ghi nhớ điều này: Nếu một người chủ doanh nghiệp không tìm ra cách vượt qua Mảnh đất không người, công ty đó cuối cùng sẽ phải quay đầu lại hoặc phá sản. Tất cả đơn giản chỉ có vậy.

Tất nhiên, những công ty khác nhau sẽ có sự khác biệt về lượng thời gian cần thiết để bước vào giai đoạn trưởng thành. Trong ví dụ về chuỗi nhà hàng có quy mô toàn quốc Noodles & Company, giai đoạn Mảnh đất không người diễn ra trong khoảng một vài năm và chỉ kết thúc khi công ty tìm được một ban lãnh đạo giàu kinh nghiệm để bổ sung cho các ý tưởng quan trọng về thương hiệu cho chính những người sáng lập. Từ đó công ty đã đạt được sự phát triển mạnh mẽ hơn rất nhiều. Đối với PATLive, một công

ty cung cấp dịch vụ chăm sóc khách hàng qua điện thoại có trụ sở tại Florida, hành trình vượt qua giai đoạn chuẩn bị trưởng thành kéo dài suốt 5 năm. Năng lực chưa được bộc lộ trong một thời gian dài của người sáng lập PATLive, Glen Davidson cùng với một đội ngũ điều hành kém hiệu quả đã phản ánh những thế mạnh cụ thể trong mô hình kinh doanh ban đầu của ông.

Giống như bất kỳ cuộc hành trình khám phá nào, chuyến đi vượt qua Mảnh đất không người cũng đầy vất vả và có khả năng chuyển đổi. Để vượt qua nó, bạn phải đối mặt với những thách thức trước mắt càng nhanh chóng và càng hiệu quả càng tốt.

Hệ quả thứ tư: Mặt khác, giai đoạn Mảnh đất không người chỉ diễn ra một lần duy nhất.

Cuộc hành trình vượt qua Mảnh đất không người là một bước chuyển đổi đặc biệt xảy ra vào giai đoạn đầu trong thời gian tồn tại của doanh nghiệp. Giống như thời thanh niên của con người, nó như một cây cầu của sự phát triển nối giữa giai đoạn doanh nghiệp còn nhỏ bé và giai đoạn trở thành một doanh nghiệp lớn. Tuy nhiên, một khi bạn đã vượt qua được giai đoạn khó khăn này, bạn sẽ thành công.

Khi nói rằng các doanh nghiệp bước vào Mảnh đất không người vào khoảng đầu thời gian tồn tại của mình thì không có nghĩa là các doanh nghiệp đặt chân vào đó ngay khi vừa được thành lập. Nghiên cứu cho thấy nhiều doanh nghiệp vẫn duy trì hoạt động ở quy mô nhỏ trong nhiều năm cho đến khi hoàn cảnh, sự đổi mới và trực giác cùng kết hợp với nhau đẩy doanh nghiệp tới một phương thức phát triển khác. Peter Dawson, một công ty cung cấp thực phẩm có trụ sở tại Goldsboro, Bắc Carolina, là một công ty gia đình nhỏ trong suốt hơn 100 năm cho đến khi được Mac Sullivan tiếp quản từ cha và chú của ông vào đầu những năm 90. Nhờ vào việc thực hiện những thay đổi quan trọng đối với mô hình kinh doanh, Sullivan đã tăng doanh thu của công ty lên gấp 15 lần trong vòng 15 năm qua, đạt mức 250 triệu đô la. Tương tự như vậy, trong suốt một thập kỷ, Công ty cung cấp các hệ thống thông tin Heritage chỉ là một công ty tư vấn quy mô nhỏ được xây dựng nhờ vào tài năng đặc biệt của người sáng lập. Trong suốt thời gian đó, công ty thay mặt các công ty bảo hiểm thực hiện việc kiểm toán trên máy tính đối với các nhà thuốc. Năm 2001, Heritage bắt đầu bán một sản phẩm phần mềm giúp các nhà thuốc lấy được giấy phép Medicaid trước khi kê đơn và trong suốt bốn năm sau đó, công ty đã đạt được sự phát triển mang tính bùng nổ.

Khi khẳng định rằng các công ty chỉ phải trải qua Mảnh đất không người một lần duy nhất thì không có nghĩa là sau đó, họ có thể hoạt động êm thấm, xuôi chèo mát mái trong suốt thời gian tồn tại của mình. Ngược lại, sau Mảnh đất không người, về cơ bản cứ ba đến bốn năm, một công ty điển hình có thể sẽ phải tổ chức lại hoạt động kinh doanh của mình. Ở những giai đoạn này, công ty sẽ phải tham gia vào một cuộc cá cược lớn, lựa chọn đáp ứng kì vọng của khách hàng để có thể tiếp tục đi trên con đường phát triển.

Ví dụ: Hãy xem xét trường hợp của Goldman Sachs, một trong những công ty hoạt động trên lĩnh vực ngân hàng đầu tư lâu đời nhất nước Mỹ. Để đáp ứng yêu cầu của các khách hàng hiện tại, Goldan Sachs bắt đầu cung cấp những thiết bị tài chính mới như trao đổi hàng hóa và các công cụ phái sinh cho phép khách hàng kiểm soát những rủi ro tốt hơn. Việc đưa ra phục vụ những công cụ kiểm soát rủi ro mới này lại buộc Golden Sachs phải thay đổi cơ cấu và đầu tư rất nhiều vào hệ thống thương mại quyền sở hữu.

Sự thay đổi mạnh mẽ đó đã mang lại thành công: Thời gian gần đây Golden Sachs đã đạt được kỷ lục khi tăng thêm 40% thu nhập mỗi quý và chi trả khoảng 520.000 đô la tiền lương trung bình cho 24.000 nhân viên của mình.[11]

Ai đã từng trải qua tuổi dậy thì đều biết rằng những khó khăn của sự phát triển không dễ để có thể chịu đựng được, nhưng họ có thể truyền lại những bài học có ích cho con cái trong suốt cuộc đời chúng. Điều đó cũng tương tự như khi một công ty vượt qua Mảnh đất không người. Bạn lao vào cuộc hành trình đầy khó khăn nhưng nếu bạn vượt qua, bạn sẽ đạt tới được một vị trí mà ở đó công ty bạn sẽ có công cụ để tiếp tục phát triển qua những bước chuyển đổi trong tương lai. Những công cụ đó bao gồm:

• **Một thương hiệu:** Sau Mảnh đất không người, thị trường đã tin tưởng vào công ty bạn. Khách hành cũng trở nên quen thuộc với tên tuổi của công ty nhờ những giá trị đã được khẳng định và sẽ chọn công ty bạn đầu tiên để thỏa mãn các nhu cầu của họ. Thương hiệu của bạn không chỉ cho bạn lợi thế trước những đối thủ cạnh tranh, mà nó còn dẫn dắt các khách hàng mời bạn đại diện để phát triển những sản phẩm và dịch vụ mới mà bạn cần để tiếp tục phát triển trên con đường của mình.

• **Sự xác nhận và chứng minh rằng giá trị mà công ty cung cấp là có lợi:** Như chúng ta sẽ đề cập trong chương 2, cuộc hành trình vượt qua Mảnh đất không người sẽ buộc công ty bạn phải định

hướng và phát triển những sản phẩm cốt lõi. Đó có thể là một sản phẩm, một dịch vụ hoặc là sự kết hợp của cả hai. Thị trường đã cổ vũ cho công ty bạn bằng cách quyết định rằng những sản phẩm này là đáng bỏ tiền mua và số tiền này có thể còn vượt qua cả cơ cấu chi phí của công ty bạn.

• **Một văn hóa riêng:** Nhờ sự chuyển đổi thành công cơ cấu kinh doanh, công ty của bạn đã thể hiện khả năng dự đoán đúng đắn, đồng thời biết cách kết hợp các ý tưởng mới với tiền đồ của công ty. Kết quả là mọi người ủng hộ công ty bạn, ví dụ như những người bán hàng và nhân viên sẽ trở nên tin tưởng vào khả năng đưa ra quyết định của ban lãnh đạo công ty. Như chúng ta sẽ xem xét ở chương 6, quá trình ra quyết định này bản thân nó đã làm nảy sinh một nét văn hóa riêng trong công ty, đồng thời cũng là một yếu tố thúc đẩy công ty phát triển mạnh mẽ hơn nữa.

Chúng tôi có thể tóm tắt bằng cách nói rằng Mảnh đất không người, tức là giai đoạn chuyển đổi đầu tiên khi còn trong trứng nước, sẽ tạo cho công ty của bạn một "nét đặc trưng của doanh nghiệp" mà bạn có thể cần đến khi phải đối mặt với những giai đoạn chuyển đổi về sau. Một công ty khi đã vượt qua Mảnh đất không người sẽ đạt được một mức độ ổn định nhất định. Tương lai vẫn còn nhiều thách thức lớn lao, nhưng sự tồn tại của công ty không còn bị đe dọa nữa, sẽ có thêm những động lực thúc đẩy và có thể kêu gọi thêm các nguồn lực. Công ty sẽ tồn tại lâu dài và người chủ doanh nghiệp có thể hoàn toàn yên tâm.

Trên hết, người chủ doanh nghiệp phải hiểu rõ công ty của mình. Họ phải nhận thức một cách rõ ràng là công ty có thể tồn tại độc lập mà không cần dựa vào những nỗ lực cá nhân. Đà phát triển của doanh nghiệp là do tự bản thân nó tạo ra và như vậy nó sẽ phải chịu ít rủi ro hơn. Kết quả là mọi người sẽ lại cảm thấy vui vẻ hơn khi đi làm, gánh nặng của công ty được nhấc bỏ và những người chủ doanh nghiệp sẽ có quyền lựa chọn triển vọng đầu tư lâu dài, thay vì phải tìm cách duy trì sự tồn tại của công ty.

Hệ quả thứ năm: Sự phát triển nhanh chóng có một kết thúc rõ ràng.

Cũng giống như một cuộc hành trình sẽ đưa bạn đến một khu vực địa lý cụ thể, quá trình phát triển sẽ đưa bạn tới một trong những kết cục có thể xảy ra. Khi phải đối mặt với những thách thức của Mảnh đất không người, các doanh nghiệp sẽ:

• Tiếp tục hoạt động ở quy mô nhỏ hơn để thúc đẩy năng lực đặc biệt của người chủ doanh nghiệp. Các công ty lựa chọn hướng

phát triển này thường cố gắng phát triển mối quan hệ thân thiết với khách hàng của mình để trở thành một "người khổng lồ bé nhỏ", tức là chọn hướng trở nên chuyên sâu trong một lĩnh vực thay vì mở rộng công ty*.

* *Trong cuốn sách Người khổng lồ bé nhỏ của Burlingham, trang 13 có cung cấp đầy đủ những đặc điểm của "người khổng lồ bé nhỏ": "Bên cạnh việc 'thu lại được lợi nhuận tốt từ các khoản đầu tư của họ', các công ty này cũng thực sự quan tâm đến việc trở nên giỏi giang trong những gì mà họ đang làm, tạo nên một môi trường làm việc tuyệt vời, cung cấp những dịch vụ khách hàng tuyệt hảo, có mối quan hệ bền vững với các nhà cung cấp, có những đóng góp to lớn cho cộng đồng nơi họ đang sống và làm việc, tìm ra những định hướng tích cực để dẫn dắt cuộc sống của mình. Hơn thế nữa, họ đã học được rằng để làm được những điều trên, họ phải giữ được quyền sở hữu, quyền kiểm soát nội bộ công ty và trong nhiều trường hợp là đặt ra một định mức về sự lớn mạnh và phát triển nhanh chóng của công ty.*

• Tiếp tục phát triển để trở thành một công ty có thể làm thay đổi mạnh mẽ thị trường của mình hoặc mở ra một thị trường mới.[12]

• Bị mua lại bởi một công ty lớn hơn. Như chúng ta để thấy ở chương 8, nhiều công ty đi theo con đường này để trở thành các bộ phận nghiên cứu và phát triển của những công ty kinh doanh lớn và cách này đóng góp đáng kể vào khả năng để duy trì được sự đổi mới của những công ty đó.

• Mắc kẹt trong giai đoạn chuyển đổi và bị phá sản.

Nếu loại trừ khả năng cuối cùng thì mỗi một kết cục đã được nêu trên đều có những lý lẽ để tán thành hoặc phản đối riêng. Cuốn sách này được viết ra để giúp những người chủ doanh nghiệp xác định đích đến nào là phù hợp với mình, phân tích các yếu tố trong giá trị của doanh nghiệp, tính cách của người chủ doanh nghiệp và những sự ràng buộc của công ty họ. Bây giờ, hãy cho phép tôi khẳng định lại rằng tất cả các công ty mới phát triển đều phải đối mặt với một lựa chọn cơ bản trong những lựa chọn này, kể cả những công ty gia đình. Những người lãnh đạo của các công ty gia đình thường muốn chuyển giao công ty cho các thế hệ tương lai và tôi ủng hộ điều đó, nhưng họ cũng phải quyết định xem họ muốn duy trì công ty ở quy mô nhỏ hay phát triển thành một công ty có quy mô lớn hơn rất nhiều, hay sẽ bán nó đi nếu họ không muốn công ty bị phá sản.

VẬY TÔI LÀM THẾ NÀO ĐỂ VƯỢT QUA ĐƯỢC MẢNH ĐẤT

KHÔNG NGƯỜI?

Hãy để tôi đặt câu hỏi này cho các bạn. Nếu bạn là một người chủ doanh nghiệp đang cố gắng tìm đường vượt qua một vùng đất xa lạ và nguy hiểm, bạn sẽ cần những gì? Ba thứ: một tấm bản đồ, một vị trí cao để từ đó bạn có thể tự định hướng và các quy luật định hướng để giúp bạn xác định vị trí của mình trên bản đồ khi tiến về phía trước. May mắn thay, những công cụ này đều có ở đây, trong cuốn sách này. Bốn chương tiếp theo sẽ cung cấp cho bạn tấm bản đồ và các quy luật định hướng. Toàn bộ cuốn sách này sẽ cho bạn cơ hội thấy được toàn cảnh về doanh nghiệp của mình, những quá trình và thách thức phía trước.

Trong chương này, tôi sử dụng khái niệm Mảnh đất không người để giúp làm sáng tỏ một hiện tượng, một giai đoạn chuyển đổi đặc biệt trong cuộc đời của một doanh nghiệp mà cho đến nay, vẫn còn mơ hồ và ít người hiểu được về nó. Bốn chương tiếp theo sẽ đi sâu hơn nữa về hiện tượng ấy. Bốn chương này sẽ "vẽ bản đồ" hiện tượng Mảnh đất không người bằng cách tách nó ra làm bốn phần riêng biệt (nguyên tắc 4 chữ): Thị trường, Quản lý, Mô hình và Tiền bạc. Việc phân tích tấm bản đồ này sẽ làm nổi lên bốn quy tắc giúp định hướng công ty vượt qua Mảnh đất không người. Những quy luật này không chỉ hiệu quả, mà còn có giá trị bất kể trước những thách thức mà công ty bạn phải đối mặt và lĩnh vực mà nó tham gia cạnh tranh là gì. Khi kết hợp với nhau, "tấm bản đồ" và các quy luật định hướng sẽ cung cấp cho người chủ doanh nghiệp một cái nhìn rõ hơn để đưa công ty an toàn vượt qua những nguy hiểm tiềm tàng mà họ phải đối mặt trong suốt giai đoạn chuyển đổi.

Có thể là một số, hoặc thậm chí là tất cả các quy luật định hướng này đều nghe có vẻ khác thường và làm bạn thấy hoang mang hay thực sự lo ngại. Nhưng, vấn đề là nó phải như thế. Bạn hãy thử tưởng tượng: Khi bạn đang lái một chiếc máy bay trong thời tiết xấu, bạn bị mất thăng bằng. Bạn không thể bay dựa trên những gì bạn cảm nhận được mà phải bay theo chỉ dẫn của các thiết bị. Cũng tương tự như vậy, khi đưa một công ty vượt qua Mảnh đất không người, bạn cần phải "bay mò". Hay nói cách khác, bạn cần phải thực hiện các quy luật di chuyển bất chấp bạn cảm thấy như thế nào, thậm chí ngay cả khi các quy luật này thực sự khác thường đi chăng nữa. Chúng là các thiết bị của bạn, những thứ duy nhất ở giữa bạn và sự thất bại.

Để có thể sử dụng tấm bản đồ và các quy luật định hướng một cách hợp lý, đầu tiên bạn phải biết mình đang ở đâu, chỉ bằng cách

đó bạn mới có thể thực hiện được một kế hoạch hành động khả thi cho tương lai. Nói cách khác, bạn phải tự tách bản thân ra khỏi những hoạt động hằng ngày và đưa mình lên một vị trí cao hơnđể từ đó có được lợi thế chiến lược và áp dụng bản đồ vào trường hợp của riêng bạn.

Tách mình ra khỏi những công việc hằng ngày nghe có vẻ lạ thường trong thời điểm này, vì đây chính là lúc cần sự có mặt của bạn hơn bao giờ hết. Nhưng hãy tin tôi, điều này là cần thiết, nếu không những công cụ khác mà tôi cung cấp sẽ trở nên vô ích.

Rút lui tới một vị trí cao hơn để khảo sát địa thế sẽ giúp bạn thấy tất cả mọi thứ không còn quá lạ lẫm. Ngay từ lúc thành lập công ty, bạn đã thiếu các công cụ phức hợp để có thể toàn quyền sử dụng trong việc quản lý vi mô các thách thức thường nhật. Tất cả những gì bạn có là một ý tưởng kinh doanh và ý chí thành công. Thực ra mà nói, bạn đang đứng ở ngoài để nhìn vào lĩnh vực kinh doanh của mình và cho dù ở một điểm lợi thế như vậy, thì bạn vẫn còn mù mờ, nhưng bạn đã có cơ hội để đánh giá công ty một cách khái quát và có chiến lược hơn.

Nhiệm vụ của bạn ngay lúc này để vượt qua Mảnh đất không người là tìm lại một điểm nào đó trong tầm nhìn chiến lược ban đầu. Bạn cần quên đi tất cả những chi tiết phiền phức, để đưa bản thân bạn và doanh nghiệp của mình vào một cuộc phân tích nghiêm túc và khách quan. Bạn cần phải đặt câu hỏi "tại sao", chứ không chỉ là câu hỏi "làm cách nào": Tại sao khách hàng muốn làm ăn với tôi? Tại sao tôi lại bắt đầu kinh doanh ở lĩnh vực này? Tại sao việc tôi phát triển lại quan trọng như vậy?

Thực tế là cách để thoát khỏi những hoạt động thường ngày cũng nhiều như số lượng các doanh nghiệp vậy. Tôi thích hút một loại thuốc mà tôi gọi là "xì gà dài" trong lúc suy ngẫm. Burt Prater, người chủ doanh nghiệp mà chúng ta đã gặp trong phần giới thiệu, đã bận rộn điên cuồng để phát triển doanh nghiệp của mình đến nỗi cách duy nhất anh có thể tìm ra thời gian suy nghĩ là đặt vé máy bay hạng nhất đi dọc đất nước. Khi xuống máy bay, anh lại lập tức lên một chuyến bay khác bay ngược trở lại - chỉ với mục đích duy nhất là có thêm thời gian mà không bị làm sao nhãng.

Cuốn sách này được viết ra để khuyến khích và hướng dẫn khi bạn đang cố gắng xây dựng tiền đồ cho công ty. Những chương tiếp theo không chỉ cung cấp thông tin về Mảnh đất không người mà còn tạo cho bạn những cơ hội đặc biệt để thoát ra và thực hiện những biện pháp chiến lược đó. Rải rác suốt cuốn sách là các bài tập và câu hỏi được thiết kế để giúp bạn suy ngẫm về những lĩnh vực cụ thể trong công việc kinh doanh của mình, cho đến việc suy nghĩ về bức thư điện tử mà bạn cần gửi hay cuộc gọi bạn cần thực hiện. Hơn nữa, bốn chương tiếp theo được sắp xếp theo thứ tự và thiết kế như một bài tập trí tuệ với độ khó tăng dần, để giúp bạn suy ngẫm sâu sắc hơn về những thách thức lớn mà công ty bạn phải đối mặt. Vì vậy, hãy ngồi yên vị, châm xì gà lên - chúng ta sẽ có nhiều thứ để suy ngẫm.

2

LỆCH HƯỚNG THỊ TRƯỜNG

Không còn giữ được phong độ trong việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng - hay "lệch hướng thị trường" - là nguy cơ cơ bản nhất các công ty phải đối mặt trong Mảnh đất không người. Trong giai đoạn đầu, một công ty thường phát triển dựa trên sự trao đổi đơn giản, không được sàng lọc giữa khách hàng và một cá nhân duy nhất. Người chủ doanh nghiệp là người quyết định nên thực hiện lời hứa nào với những khách hàng nào, đồng thời thay đổi hoạt động của công ty để đáp ứng được lời hứa này. Đó là một quá trình thử nghiệm sáng tạo đầy thú vị sẽ đưa doanh nghiệp tiến lên phía trước và sự đổi mới đó sẽ dẫn dắt công ty phát triển một giá trị rõ ràng. Tuy nhiên sự phát triển nhanh chóng lại làm tăng các nhu cầu đối với người chủ doanh nghiệp, làm cho họ không thể kiểm soát và làm cho công ty khó có thể thích nghi được với những nhu cầu luôn thay đổi của khách hàng. Một khoảng cách dần nảy sinh giữa những lời hứa được đưa ra cho khách hàng với những hoạt động cần thực hiện để thỏa mãn người chủ doanh nghiệp. Khi họ phải đấu tranh để làm mọi thứ cùng một lúc thì những điểm chung giữa công ty và khách hàng không còn là sự đơn giản nữa. Công ty mất dần lợi thế cạnh tranh, đà phát triển bị dao động còn hoạt động bán hàng thì trì trệ.

SỰ ĐỔI MỚI XUẤT HIỆN

Khi Judy Starkey sáng lập Công ty Chamberlin Edmonds năm 1986, cô không hề có một nguồn vốn lớn hay một danh sách khách hàng dài dằng dặc, thậm chí cô còn không có một kế hoạch kinh doanh chính thức. Tuy nhiên, cô có một ý tưởng độc đáo. Từng là một nhân viên quản lý phúc lợi y tế cho Chính phủ, Starkey nhận thấy rằng có một tỷ lệ khá lớn tiền trợ cấp của Chính phủ không được yêu cầu thanh toán, vì những bệnh nhân nghèo và các bệnh viện khám chữa bệnh cho họ đã không theo nổi

những thủ tục phiền hà, rắc rối của các cơ quan phúc lợi xã hội, phúc lợi y tế và các chương trình khác. Bằng cách giúp đỡ các bệnh viện xác định xem những bệnh nhân nào đủ tiêu chuẩn hưởng phúc lợi và giúp các bệnh nhân đó điền và nộp những giấy tờ xin hưởng phúc lợi của Chính phủ, Starkey nghĩ rằng cô có thể giúp đảm bảo quyền lợi cho những bệnh nhân này, nhờ đó tăng doanh thu cho các bệnh viện khách hàng.

Những tháng đầu tiên của Starkey thực sự rất khó khăn. Để phục vụ khách hàng đầu tiên của mình, một bệnh viện ở Nam Georgia, cô buộc phải tách khỏi gia đình và chuyển tới một nơi mới cách nhà ba giờ lái xe. Trong khi vẫn phải cố gắng điều chỉnh trước tình cảnh mới, cô lại phải đối mặt với một loạt những vấn đề kinh doanh cấp bách như một đối tác không đáng tin cậy và sự xuất hiện của những ủy viên ban chấp hành trong bệnh viện - những người phản đối công việc của cô. Lưu lượng tiền mặt cũng là một vấn đề lớn. Mặc dù Chamberlin Edmonds đã yêu cầu được thanh toán một số phần trăm cho tất cả những khoản tiền trợ cấp được lấy lại cho bệnh viện, nhưng tốc độ giải ngân của cơ quan quản lý tiền trợ cấp Chính phủ chậm chạp đến nỗi Starkey phải đợi trung bình từ 9 đến 10 tháng mới nhận được khoản tiền trợ cấp, kể từ khi cô bắt đầu nhận trường hợp của bệnh nhân. Kết quả là cô rơi vào tình trạng túng thiếu đến mức phải đi vay 150 đô la để mua quà Giáng sinh cho gia đình.

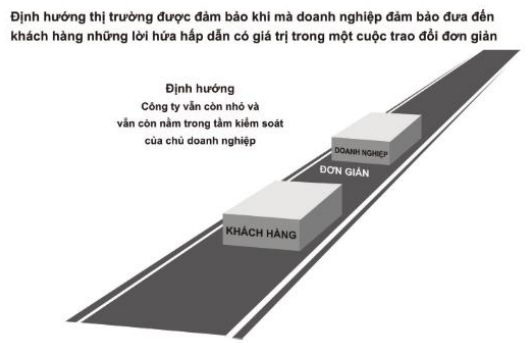
Starkey rất kiên trì. Cô không có nhiều sự lựa chọn: Cậu con trai cô nhận nuôi mắc chứng tự kỉ và cần được giám sát suốt ngày đêm với chi phí đắt đỏ. Starkey nói: “Trong trường hợp của tôi, thất bại là điều không được phép xảy ra. Gánh nặng chăm sóc con trai hoàn toàn đặt lên vai tôi. Khi bắt đầu công việc kinh doanh này, tôi đã ngồi lại và tự nói với bản thân mình rằng tôi hoàn toàn không thể và sẽ không được phép thất bại. Tôi rất háo hức khi bắt đầu công việc nhưng tôi cũng thực sự rất lo sợ”.

Starkey đã không thất bại. Vào đầu những năm 90, cô đã có được một kết quả kinh doanh hết sức ấn tượng, lấy được tiền trợ cấp cho 94% số bệnh nhân tìm đến nhờ cô. Danh sách khách hàng của cô ngày một dài ra và danh sách nhân viên của cô cũng vậy.

Vậy tại sao Starkey lại đạt được thành công sớm như thế? Câu trả lời rất đơn giản: Phù hợp với nhu cầu của khách hàng.

Các doanh nghiệp tồn tại là để đáp ứng những nhu cầu của khách hàng, hay nói cách khác là để cung cấp giá trị. Thật vậy, lợi nhuận mà một doanh nghiệp có được gần tương tự sự ủng hộ của khách

hàng đối với những giá trị mà doanh nghiệp tạo ra, vượt lên so với cơ cấu phí tổn của nó. Đối với hầu hết những công ty mới phát triển, sự xác nhận và chứng minh rằng giá trị mà công ty cung cấp là có lợi đều xuất phát từ khả năng sáng tạo trong công việc với hiệu quả cao, chi phí thấp của người chủ doanh nghiệp và những đối tác hay nhân viên nòng cốt của họ. Chắc chắn là một vài công ty trong số những công ty này có các sản phẩm và dịch vụ mang tính đột phá nhưng những sản phẩm hay dịch vụ như vậy chỉ có thể có được nhờ sự cống hiến toàn tâm toàn ý của người chủ doanh nghiệp và nhân viên của họ. Những người chủ doanh nghiệp đưa ra lời hứa sẽ đáp ứng nhu cầu của khách hàng - thường dựa trên cơ sở tài năng và ý tưởng của chính người chủ doanh nghiệp đó - và doanh nghiệp, có chức năng hoạt động như một loạt các nguồn lực được tạo ra để hỗ trợ cho việc thực hiện những lời hứa đó. Theo thời gian, sự lặp đi lặp lại của quá trình này dưới sự quản lý của người chủ doanh nghiệp và đội ngũ nòng cốt của họ đã hình thành và phát triển thêm những giá trị đổi mới của công ty.


Định hướng thị trường được đảm bảo khi mà doanh nghiệp đảm bảo đưa đến khách hàng những lời hứa hấp dẫn có giá trị trong một cuộc trao đổi đơn giản
Định hướng
Công ty vẫn còn nhỏ và vẫn còn nằm trong tầm kiểm soát của chủ doanh nghiệp
DOANH NGHIỆP
ĐƠN GIẢN
KHÁCH HÀNG

Trong trường hợp của Chamberlin Edmonds, Starkey đã bổ sung giá trị cho các bệnh viện bằng cách phối hợp thành công các nhu cầu của ba đối tượng rất khác nhau: các cơ quan Chính phủ, bệnh viện và những bệnh nhân nghèo. Các bệnh viện biết rất ít về những quy tắc phức tạp chi phối các chương trình của bang và liên bang, họ thậm chí không biết làm thế nào để ghi hóa đơn thanh toán cho những dịch vụ chỉ được thực hiện một lần cho các tổ chức, cũng không biết làm thế nào để nhận được khoản tiền trợ cấp đã thu về được. Đồng thời các bệnh viện cũng không có cả nguồn nhân lực và chuyên môn cần thiết để phỏng vấn những bệnh nhân nghèo. Vì thế họ không thể lấy được những thông tin cần thiết để xem bệnh nhân có đủ điều kiện để được thanh toán tiền trợ cấp hay không, hay để đưa ra các yêu cầu thanh toán tiền trợ cấp thành công. Trong lúc đó, những bệnh nhân nghèo lại

không có kiến thức, sự hiểu biết hay nguồn lực để có thể trình bày trường hợp của họ cho cả phía bệnh viện hay các cơ quan Chính phủ.

Từng là một nhân viên Chính phủ, Starkey có hiểu biết và các mối quan hệ cần thiết để làm việc với những điều lệ khó khăn của cơ quan phúc lợi xã hội và cơ quan hỗ trợ y tế. Mặc dù vậy, điều làm cô ngạc nhiên là cô cũng thấy mình có sở trường khi làm việc hiệu quả và có sự cảm thông sâu sắc với những bệnh nhân nghèo không có bảo hiểm.

Để đánh giá khả năng đủ tiêu chuẩn được thanh toán tiền trợ cấp của bệnh nhân, Starkey đã tiến hành nghiên cứu sâu vào cuộc sống của họ, hỏi thăm họ về quá trình làm việc và điều trị y tế, điều kiện sống, các mối quan hệ cá nhân và cả vấn đề tài sản. Hơn hết, Starkey nhận ra rằng lý do thành công trong công việc khó khăn này là cần phải đối xử với bệnh nhân với thái độ tôn trọng và chân thành. Starkey nói: "Trong lĩnh vực kinh doanh này, chính những thứ nhỏ bé lại là những yếu tố quan trọng. Ví dụ như khi tôi lần đầu tiến hành công việc, tôi không bao giờ mặc quần jeans để phỏng vấn những bệnh nhân trong bệnh viện. Thậm chí đến bây giờ, tôi cũng luôn yêu cầu tất cả các nhân viên phải ăn mặc đàng hoàng, lịch sự và xử sự một cách chuyên nghiệp. Trong thế giới của tôi, nếu bạn tỏ ra thô lỗ với một bệnh nhân thì ngày hôm đó chính là ngày bạn phải từ bỏ công việc của mình, không có ngoại lệ".

Một yếu tố quan trọng không kém là khả năng đáp ứng nhu cầu của các bệnh nhân và bệnh viện, dù cho khả năng xác định các nhu cầu được ưu tiên hơn. Bằng năng lực chuyên môn và năng lực cá nhân, Starkey đã làm việc với quy trình yêu cầu thanh toán tiền trợ cấp và y tế đủ lâu để hiểu rõ toàn bộ quy trình này. Cô cũng đã phát triển được khả năng nhận biết bằng trực giác xem những bệnh nhân và cán bộ quản lý của bệnh viện là những người như thế nào và họ cần gì. Những kiến thức này, cùng với những khả năng đặc biệt của riêng cô và sự sẵn sàng vùi đầu vào các chi tiết trong từng trường hợp bệnh nhân đã tạo nên giá trị đổi mới của Chamberlin Edmonds. Từ thời điểm công ty vừa thành lập, những bệnh nhân của công ty đã nhận được giá trị nguyên bản khi được quản lý trực tiếp bởi chính bản thân người sáng lập theo một cách trao đổi đơn giản.

DUY TRÌ ĐỊNH HƯỚNG

Tất nhiên, nếu một mặt của vấn đề là cần phải định hướng thì

mặt còn lại sẽ là duy trì định hướng đó. Trong suốt những giai đoạn ban đầu của công ty, người chủ doanh nghiệp hoàn toàn nghe theo bản năng để kiểm soát việc xây dựng và phát triển các giá trị bằng cách quyết định xem nên đưa ra những lời hứa nào với những khách hàng nào, rồi dần thay đổi doanh nghiệp để có thể thực hiện được những lời hứa đó. Những lời hứa phù hợp sẽ mang lại sự phát triển cho giá trị cuối cùng của công ty và sự đổi mới sẽ tiếp tục nâng cao doanh số bán hàng.

Các nhà lãnh đạo của những công ty mới thành lập nhưng đã gặt hái được thành công có thể cung cấp giá trị cho khách hàng một cách chính xác, bởi vì họ có thể đáp ứng những thay đổi thậm chí là rất nhỏ trong nhu cầu của khách hàng. Với những công ty vẫn còn ở quy mô nhỏ với lượng khách hàng hạn chế, người chủ doanh nghiệp đóng vai trò then chốt trong việc phân phối sản phẩm và dịch vụ thích hợp, kết quả là họ trở nên quen thuộc với những nhu cầu trực tiếp của khách hàng. Những mâu thuẫn liên tiếp giữa các hoạt động và sự đổi mới được định hướng bởi khách hàng sẽ được xử lý trong giai đoạn mới hình thành của công ty, những người chủ doanh nghiệp đảm nhận cả hai chức năng này một cách liên tục và có hệ thống.

Ví dụ, trong những ngày đầu hoạt động của Công ty Chamberlin Edmonds, chính Starkey đã phải tự mình thực hiện nhiều công việc khó khăn, đi khắp nơi ở bang Georgia để thăm những bệnh nhân đau ốm khốn khổ ngay tại nhà của họ và trên giường bệnh. Starkey nói: "Tôi đã thực sự thấy và làm tất cả mọi thứ. Đúng theo nghĩa đen, tôi đã từng phải kéo một bệnh nhân nghiện rượu ra khỏi máy chưng cất rượu để anh ta có thể lắng nghe những lợi ích của chính mình. Tôi đã đến những ngôi nhà của các bệnh nhân tâm thần ở nông thôn, phỏng vấn những con người hung tợn này mà không có ai hộ tống cả. Một trong những trường hợp đầu tiên mà tôi nhận là giúp một người phụ nữ sống chật vật trong một trang trại ở Georgia. Tên bà là Sylvia và đang rất ốm yếu vì bệnh đái tháo đường. Sau vài cuộc viếng thăm, chúng tôi đã tính được là bà và gia đình bà gần như đủ điều kiện để được hưởng trợ cấp của Chính phủ. Và rồi tôi thấy một con lợn nái to lớn đang chửa nằm thở phì phò ở trong sân. Tôi gần như bị đau tim. Tôi hỏi: "Con lợn này đáng giá bao nhiêu?" Khi bà ấy nói với tôi, tôi báo cho bà biết rằng bà cần phải giết con lợn hoặc bà sẽ không đủ điều kiện để được hưởng trợ cấp của Chính phủ. Và đó là những gì bà đã làm. Bà đã giết con lợn".

Nhưng đôi lúc kết quả lại không được tốt đẹp như vậy. Trong một trường hợp, Starkey đã làm việc với một người lái xe tải đường

dài. Ông ấy bị mắc một chứng bệnh tim hiếm gặp và cần được phẫu thuật ghép tim. Starkey nhớ lại: "Nhà nước đã từ chối chi trả tiền trợ cấp cho ông ấy suốt tám năm. Chúng tôi không chỉ giúp ông ấy giành được khoản tiền trợ cấp mà còn yêu cầu Chính phủ chi trả những chi phí trước đây". Trước khi tấm séc đến, Starkey đã báo trước cho người đàn ông này là ông ấy có thể sẽ nhận được một khoản tiền lớn. Cô nói: "Ông biết đấy, ông phải chuẩn bị tinh thần cho việc này. Ông sẽ nhận được cả tấn tiền. Ông sẽ có thể mua một ngôi nhà cho gia đình mình và sống rất sung túc". Vài tuần sau đó, một tấm séc trị giá 90.000 đô la được gửi đến. Ngay lúc người đàn ông này mở nó ra, ông bị lên một cơn đau tim. Chính tin tốt đấy đã giết chết ông.

Dựa trên nền tảng những mối liên hệ như vậy với các bệnh viện và bệnh nhân, Starkey không những có thể nhận biết được những thay đổi rất nhỏ trong nhu cầu của khách hàng, mà còn nhanh chóng thay đổi công ty để đáp ứng được những nhu cầu đó. Trên thực tế, hầu hết các công ty mới phát triển đều rất nhanh nhạy trong khoản này. Những người chủ doanh nghiệp có thể sắp xếp các nguồn lực cần thiết để thực hiện những cam kết với khách hàng gần như ngay lập tức, kết quả là họ cung cấp cho khách hàng những lợi ích của một phương thức trao đổi thương mại đơn giản và tương đối dễ dàng, tất cả là để xác định giá trị cuối cùng cho công ty. Ở các công ty lớn và quan liêu hơn, những thay đổi nội bộ cần thực hiện để duy trì định hướng thị trường lại diễn ra chậm chạp hơn, khiến những công ty như vậy trở nên khá phức tạp để cùng làm việc. Giống như tôi, nhiều người trong số các bạn đang đọc cuốn sách này cũng từng làm việc trong các công ty lớn. Chúng ta thật sự đã dành bao nhiêu thời gian để tham dự những cuộc họp với mục đích giúp cho cơ cấu tổ chức của công ty theo kịp với những gì chúng ta biết là khách hàng cần?

Đánh giá thực tế

Công ty bạn nên hợp tác cùng với ai?

DUY TRÌ ĐỊNH HƯỚNG CHÌA KHÓA CỦA SỰ ĐỔI MỚI

Theo thời gian, những nỗ lực liên tục không ngừng nghỉ để duy trì định hướng thị trường sẽ tạo ra một sự phát triển và đổi mới có ảnh hưởng sâu rộng trong toàn công ty. Ví dụ, nếu bạn hỏi một người chủ doanh nghiệp là tại sao công ty của họ lại có quy mô toàn cầu, bạn có biết họ sẽ trả lời thế nào không? "Một khách hàng

đã đề nghị chúng tôi làm gì đó có tính quốc tế, vậy là công ty tôi trở thành một công ty có quy mô toàn cầu." Nói rộng hơn, nếu bạn hỏi một sự đổi mới cụ thể diễn ra như thế nào, thì người chủ doanh nghiệp sẽ liên tưởng ngay đến việc công ty đã cố gắng giải quyết một vấn đề cụ thể của khách hàng như thế nào, mà không hề nhận ra rằng trong quá trình đó họ đã đổi mới toàn bộ để phù hợp với những khách hàng tương lai.

Đây là cách điển hình mà điều đó diễn ra: Khách hàng yêu cầu một loại sản phẩm hay dịch vụ mới mà để thực hiện được, doanh nghiệp cần những thay đổi to lớn, hoặc thay vào đó, họ lại giới thiệu công ty bạn cho những khách hàng mới, nhưng những khách hàng này đòi hỏi bạn phải đưa ra những cam kết mới. Những cam kết này lại làm thay đổi doanh nghiệp và cuối cùng tạo ra một loạt các kinh nghiệm, khả năng và những đổi mới mang tính then chốt tạo nên giá trị của công ty. Đưa ra một chuỗi những lời hứa khiến công ty phải phát triển theo một hướng nhất định để thực hiện được chúng. Đưa ra một chuỗi những lời hứa khác, công ty sẽ khác đi rất nhiều theo thời gian. Khi đưa ra những lời hứa ẩn chứa những cơ hội cho khách hàng, các công ty phát triển đã trở thành những phòng thí nghiệm sống được dành riêng cho quá trình khám phá xem đâu mới là sản phẩm cuối cùng, dịch vụ chính thức và ai mới là những khách hàng tiềm năng của công ty.

Những thay đổi này tích tụ lại và dẫn đến kết quả là những cố gắng của công ty trong việc duy trì một định hướng, mà đôi khi có thể dẫn đến những thay đổi về mặt tổ chức có ảnh hưởng sâu rộng. Công ty của tôi khởi nghiệp bằng việc cung cấp cho các công ty mới phát triển những Giám đốc tài chính làm việc bán thời gian. Những khách hàng đang phát triển của chúng tôi chủ yếu sử dụng vốn đầu tư cá nhân. Và khi những công ty cổ phần vốn tư nhân trở nên quen thuộc với dịch vụ mà chúng tôi cung cấp, họ muốn các đối tác của chúng tôi có thể phục vụ với tư cách là các Giám đốc điều hành thường trực cùng lúc làm việc cho nhiều công ty. Họ cũng muốn chúng tôi cung cấp dịch vụ giám sát về mặt công nghệ. Gần đây, các khách hàng đã đề nghị chúng tôi tăng cường các dịch vụ giám sát này bằng những nhân viên hỗ trợ như người giám sát hay các chuyên gia trong từng lĩnh vực. Trên thực tế, khách hàng của chúng tôi mong muốn có được đội ngũ tư vấn toàn diện, có khả năng giải quyết những vấn đề cụ thể dưới danh nghĩa các nguồn lực, nhằm củng cố cho đội ngũ quản lý về mặt công nghệ và tài chính của công ty. Vì vậy, chúng tôi phải tính toán để có thể cung cấp mô hình đó. Ngày nay, chúng tôi có cả một lực lượng khách hàng mới và chúng tôi đang phục vụ họ

theo những cách mà trước đây chưa từng nghĩ tới.

Đôi khi, một lời hứa được đưa ra với một khách hàng hay một nhóm khách hàng riêng lẻ - mà theo David G. Thomson là "những khách hàng đầu vào"[13] - gây ra một phản ứng dây chuyền có tác dụng hỗ trợ cho sự phát triển và đổi mới toàn bộ của doanh nghiệp. Trong suốt những năm 90, công ty phân phối thực phẩm Pate Dawson đã kiếm tiền nhờ việc bán thực phẩm cho các nhà hàng riêng lẻ và cung cấp thực phẩm cho các trường học tại địa phương. Tuy nhiên, đến năm 2003, công ty này đã có cơ hội giành được một khách hàng lớn là một chuỗi các nhà hàng với 300 cơ sở. Để phục vụ khách hàng này, Công ty Pate Dawson đã phải tiến hành củng cố cơ sở hạ tầng của mình. Chính suy nghĩ về việc làm thế nào để thúc đẩy vụ đầu tư ấy đã thôi thúc Mac Sullivan, Giám đốc Công ty Pate Dawson, phát triển một mô hình hoàn toàn mới để phục vụ những công ty kinh doanh nhà hàng riêng lẻ như khi phục vụ một chuỗi nhà hàng lớn.

Trong khi việc chia lợi nhuận giữa các nhà phân phối thực phẩm truyền thống và những người bán lẻ buộc các người chủ nhà hàng phải tổ chức đấu thầu cho mỗi loại sản phẩm giữa nhiều mối cung cấp để đảm bảo có được giá cả cạnh tranh, thì Mac lại nhìn thấy cơ hội để thực hiện một phương pháp hợp tác rõ ràng hơn. Bằng cách đầu tư một số vốn lớn vào dây chuyền sản xuất và giảm bớt chi phí sản xuất, Mac đã tạo ra một chương trình hứa hẹn với những người chủ nhà hàng hợp lý hóa việc đặt mua hàng của họ nhằm đạt được mục tiêu về tỷ lệ thực phẩm - chi phí. Đổi lại, các nhà hàng sẽ đồng ý để Công ty Pate Dawson trở thành đại diện mua hàng của họ. Bằng cách đảm bảo cho hầu hết các công việc kinh doanh của một nhà hàng riêng lẻ, Mac đã tăng gấp 3 lần doanh thu ở mỗi điểm, tạo ra những hiệu quả cho phép ông có thể đưa ra những lời hứa với khách hàng, hình thành nên nền tảng của những giá trị mang tính đổi mới này. Bằng cách đó, Pate Dawson đã tạo nên được một giá trị hoàn toàn mới ở một trong những ngành kinh doanh có vẻ thiếu sáng tạo và phẳng lặng nhất. Tất cả là nhờ một lời hứa với khách hàng.

Quá trình thay đổi bên trong được khích lệ bởi nỗ lực duy trì định hướng là rất có hệ thống. Nó xảy ra nhanh chóng và liên tục, đến mức ngay cả lãnh đạo của một công ty phát triển nhanh chóng thường không nhận thức được điều đó. Tôi thường so sánh nhận thức của người chủ doanh nghiệp về sự phát triển của công ty theo cách các bậc cha mẹ nhìn con cái mình lớn lên. Những bậc cha mẹ quan sát con cái mình thường xuyên đến mức họ thường không nhận ra chúng đang thay đổi nhanh đến mức nào, dù cho

những thay đổi như vậy rất dễ nhận ra đối với một người ngoài. Chỉ khi người khách chỉ ra sự thay đổi họ mới nói: "Ôi, trời đất, anh nói đúng. Thế mà tôi không nhận ra đấy".

Nếu quá trình duy trì định hướng thị trường tạo ra những sự phát triển và đổi mới bên trong thì nó cũng được coi là một động lực chính cho sự phát triển toàn diện của doanh nghiệp. Trong suốt những năm 90, Công ty Pate Dawson chỉ là một công ty có tổng giá trị là 25 triệu đô la, ngày nay công ty này đã có tổng giá trị là 225 triệu đô la và đang phát triển nhanh chóng hơn cả lĩnh vực kinh doanh của nó, chủ yếu là nhờ những lời hứa mới được đưa ra với khách hàng và hệ quả là sự phát triển về giá trị của công ty.

Điều thực sự quan trọng là phải quyết định cẩn thận xem nên đưa ra những lời hứa nào với những đối tượng khách hàng nào. Những quyết định đúng đắn sẽ giúp bạn vượt qua Mảnh đất không người và những quyết định sai lầm sẽ hạ gục bạn. Một người chủ doanh nghiệp có thể đưa ra những lời hứa đưa họ tới những sân vận động đầy ắp khách hàng mới, trong khi những lời hứa khác lại có thể dẫn họ đến đường cùng, làm công ty rối tung lên với những lời hứa chỉ có giá trị với rất ít khách hàng. Điều cơ bản là chính bạn, với tư cách là người lãnh đạo doanh nghiệp phải đưa ra những quyết định đúng đắn để tìm được một lực lượng khách hàng ngày càng lớn và mang lại lợi nhuận cho công ty.

Việc quyết định xem nên đưa ra những lời hứa nào với những đối tượng khách hàng nào là cốt lõi của một kế hoạch chiến lược. Quyết định mà những người chủ doanh nghiệp đưa ra để duy trì định hướng có thể quyết định số phận của doanh nghiệp đó trong những năm tiếp theo.[14]

Đánh giá thực tế

Hãy hỏi ban quản lý của bạn xem liệu công ty bạn có đưa ra những lời hứa không nên hứa với khách hàng không. Sau đó, hãy hỏi họ xem liệu công ty có bỏ qua, không đưa ra những lời hứa lẽ ra nên hứa với khách hàng không.

Trong cuốn sách có tính bước ngoặt của mình mang tên *Quản lý: Nhiệm vụ, trách nhiệm, hành động,* Peter Drucker lập luận rằng: chiến lược là một quá trình nhìn về phía trước rất cần thiết, mà từ đó những người quản lý có thể tìm kiếm và dự đoán xem tương lai có thể ẩn chứa điều gì. Ông viết: "Người quản lý không có lựa chọn nào khác là phải dự đoán tương lai, cố gắng định hình và cân bằng các mục tiêu ngắn hạn và lâu dài". Ở khía cạnh này, lập kế hoạch

chiến lược vốn là nhiệm vụ của những người chủ doanh nghiệp và Drucker đã có hẳn một chương mang tựa đề: "Lập kế hoạch chiến lược: Kỹ năng của người chủ doanh nghiệp."

LỆCH HƯỚNG THỊ TRƯỜNG: MỘT KẾT QUẢ TỰ NHIÊN CỦA SỰ PHÁT TRIỂN

Vào năm 1995, Chamberlin Edmonds đã giành được khách hàng lớn nhất của mình tại thời điểm bệnh viện Grady Memorial, trung tâm chấn thương chỉnh hình lớn nhất ở khu vực phía Đông Nam yêu cầu công ty giúp lấy lại tiền trợ cấp y tế. Khách hàng này yêu cầu tăng gấp đôi số lượng nhân viên của Chamberlin Edmonds làm việc trong một đêm. Đây là một cơ hội phát triển tuyệt vời nhưng nó lại đẩy Starkey vào nguy cơ đi chệch hướng.

Starkey đã dự tính là bệnh viện Grady sẽ chuyển giao cho họ 400 hồ sơ yêu cầu bồi thường trong một tháng, nhưng chỉ riêng trong ngày đầu tiên họ đã nhận được gần 200 hồ sơ. Thực tế bệnh viện Grady sẽ chuyển hơn 1000 yêu cầu tới trong 1 tháng, vượt xa con số mà Starkey đã ước tính. Starkey nhớ lại: "Chúng tôi gần như phát điên lên. Tất cả mọi người trong công ty đều phải làm thêm vào ban đêm và cuối tuần. Chúng tôi tăng tốc tối đa cho việc đào tạo nhân viên mới. Chúng tôi thậm chí còn tổ chức thi đua để khuyến khích mọi người nhanh chóng xử lý các trường hợp".

Những khó khăn trong việc hoàn thành công việc thường là điểm khởi đầu của một vấn đề lớn hơn: Không thể đáp ứng kịp nhu cầu của khách hàng. Khi những cam kết với khách hàng của bạn ngày càng nhiều, thì sự kết hợp giữa các hoạt động tiếp thị và hoạt động của cá nhân bạn bị sụp đổ. Các nhu cầu đặt lên vai bạn đã tạo ra một tình huống mà về bản chất, bạn không thể kiểm soát và đáp ứng được các nhu cầu đó. Khi mất kiểm soát, bạn đưa ra những lời hứa không thể thực hiện được và bạn trở nên ngày càng mù mờ về những thay đổi quan trọng của thị trường.

Tôi luôn thấy ngạc nhiên về mức chịu đựng của những người chủ doanh nghiệp. Những người chủ doanh nghiệp này có thể tự ép bản thân theo cách vượt xa mức hầu hết người bình thường có thể chịu đựng được. Tuy nhiên, tại một thời điểm nào đó, những nhu cầu ngày càng tăng lên của khách hàng sẽ vượt quá giới hạn thể chất của họ. Người chủ doanh nghiệp không dành nhiều thời gian với khách hàng như trước và không còn nhận ra ngay lập tức những sắc thái nhu cầu của họ. Những lời hứa người chủ doanh nghiệp đưa ra - cũng như những sản phẩm và dịch vụ mà họ chào bán - cuối cùng chỉ thể hiện mong muốn đổi mới của cá nhân, chứ

không thể hiện sự thay đổi trong nhu cầu của khách hàng. Những nhu cầu thực sự của khách hàng không được đáp ứng và toàn bộ công ty dần mất đi động lực làm việc. Nếu công ty không thể làm được nhiều hơn so với năng lực cá nhân của người chủ doanh nhiệp thì việc kinh doanh của công ty đó sẽ không thể tránh khỏi tình trạng bị chậm lại. Do vậy, sự lệch hướng thị trường là một kết quả tự nhiên và không thể tránh khỏi. Để chiến thắng được nó, người chủ doanh nghiệp buộc phải định hướng lại cho công ty theo những yêu cầu của thị trường.

Người chủ doanh nghiệp siêu phàm

Nếu bạn đã quen với sự phát triển nhanh chóng và sự gấp gáp trong việc điều hành một doanh nghiệp đang có động lực thúc đẩy mạnh mẽ, thì những áp lực của việc lệch hướng thị trường sẽ trở nên đặc biệt khó khăn. Bạn có nhớ cảm giác mất thăng bằng và mất kiểm soát đã được mô tả ở chương trước không? Đây chính là thời điểm mà bạn cảm nhận được những cảm giác đó rõ nhất. Bạn đang làm việc chăm chỉ hết mức có thể, nhưng do doanh nghiệp của bạn đang đi chệch hướng nên bạn không đi đến đâu cả. Bản thân công việc trở nên ngày càng ít hấp dẫn hơn: Thay vì tập trung nỗ lực vào việc xây dựng mối quan hệ làm khách hàng hài lòng, thì bạn lại dành nhiều thời gian để cố gắng kiểm soát những tổn thất do những lời đã hứa nhưng lại không thực hiện được với khách hàng.

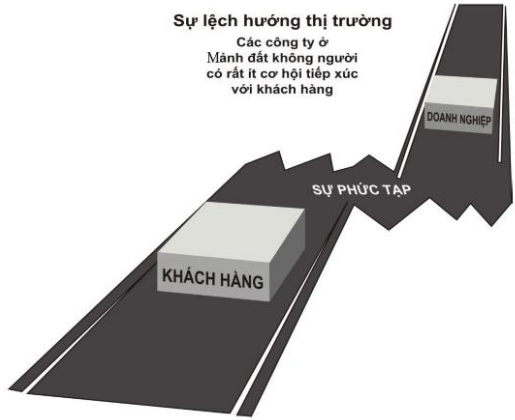
Ở một cấp độ cơ bản hơn, lệch hướng thị trường tiềm ẩn nhiều thách thức vì nó buộc người chủ doanh nghiệp phải đối mặt với một sự khủng hoảng giống hệt nhau. Rất nhiều khách hàng mới trong số những khách hàng tiềm năng hấp dẫn sắp xuất hiện, nhưng người chủ doanh nghiệp quá bận rộn với nhiệm vụ giải quyết những vấn đề còn tồn tại, họ không còn thời gian và sức lực

để cân nhắc xem những khách hàng nào sẽ mở cánh cửa đẩy công ty xuống dốc còn những khách hàng nào thì không. Những lời hứa công ty nên đưa ra lại không rõ ràng và kết quả là khó có thể xác định chính xác xem công ty nên đầu tư nguồn lực khan hiếm vào lĩnh vực nào. Công ty nên lấy đối tượng nào làm mối quan tâm chính? Điều gì tạo nên sự khác biệt giữa công ty và các đối thủ cạnh tranh trong mắt khách hàng? Nếu không hiểu được những điều này, người chủ doanh nghiệp sẽ trở nên hoảng hốt và họ thường xuyên phải trải qua những cơn khủng hoảng tâm lý.

Khi người chủ doanh nghiệp băn khoăn về những đặc điểm của công ty, họ có xu hướng thu mình lại và dần hướng sự tập trung vào bên trong.

Một trong những phản ứng nguy hiểm nhất mà tôi từng chứng kiến là xu hướng người chủ doanh nghiệp rút lui, để dành hầu như toàn bộ các nguồn lực cho việc phát triển sản phẩm mới, như một cách tái tạo lại sự phát triển mà họ từng đạt được trước khi bước vào Mảnh đất không người. Bạn có thể nói: "Này, chờ một chút. Tôi tưởng rằng toàn bộ quá trình phát triển này là để phát triển sản phẩm mới và tạo ra sự đổi mới". Điều đó hoàn toàn đúng, nhưng có một sự khác biệt lớn giữa việc nắm bắt, nuôi dưỡng và phát triển giá trị cốt lõi của công ty khi lực lượng khách hàng thay đổi với việc cố gắng giải quyết tất cả các vấn đề của công ty theo một ý tưởng mới vừa chợt nảy sinh. Hãy nhớ rằng: sự chán nản với những công việc vất vả trong quá trình hệ thống hóa việc kinh doanh của công ty đã giết chết nhiều doanh nghiệp.

Bản chất chủ doanh nghiệp vốn đầy tính sáng tạo và tinh thần đổi mới. Khi phải vật lộn với sự lệch hướng thị trường, họ cảm thấy như có một động lực xúi giục mình từ bỏ nỗ lực cố gắng phát triển khả năng của bản thân để đưa ra và thực hiện những lời hứa đúng đắn với khách hàng, thay vào đó họ tự đắm chìm trong những công việc thú vị, hơn là phát triển một thứ gì đó mới mẻ từ con số không. Mặc dù vậy, cuối cùng các công ty vẫn không thể tìm ra cách thoát khỏi sự lệch hướng thị trường. Sẽ thật tuyệt vời nếu họ có thể làm được, nhưng thực tế lại không như vậy. Đừng để sự chán nản với nhiệm vụ giữ vững định hướng giết chết công ty bạn.



Các dấu hiệu cho thấy công ty bạn đang đi lệch hướng thị trường

• Doanh số bán hàng của công ty bạn có tiếp tục tăng không?

• Bạn có cảm thấy công ty đang mất dần lợi thế cạnh tranh không?

• Liệu có nảy sinh mâu thuẫn nào giữa các lời hứa được đưa ra (bán hàng) và việc cung cấp hàng hóa (hoạt động) không?

• Các vấn đề về chất lượng có trở nên căng thẳng hơn không? Khách hàng có phàn nàn nhiều hơn không? Bạn có thấy mình đang phải đối mặt với những sai lầm nhưng không phải trong việc xây dựng mối quan hệ với những khách hàng trực tiếp không?

• Bạn có đang trở nên chán nản và bực bội tới mức bạn phải chuyển sang việc phát triển sản phẩm mới như một lối thoát không?

• Khi nghiên cứu kỹ danh mục đầu tư của khách hàng, bạn có thấy mình không thể phân biệt được giữa những khách hàng "tốt" - những người sẽ đưa bạn đến sự phát triển xa hơn, và những khách hàng "xấu" - những người không làm được như vậy không?

VẬY LÀM THẾ NÀO ĐỂ TÔI VƯỢT QUA SỰ LỆCH HƯỚNG THỊ TRƯỜNG

Có một cách chắc chắn mà tôi biết để xác định giá trị cốt lõi thực sự của công ty và lấy lại định hướng:

Quy tắc định hướng của chữ T - Thị trường

Toàn bộ doanh nghiệp phải thành thạo trong việc thực hiện những công việc mà người chủ doanh nghiệp đã làm rất tốt với khách hàng, nhằm tái tạo lại định hướng thị trường.

Để thoát khỏi Mảnh đất không người, các công ty cần vượt qua được những giới hạn tự nhiên của người chủ doanh nghiệp, bằng cách nắm bắt được chính xác giá trị đã được tạo dựng nhờ những hiểu biết đặc biệt của người chủ doanh nghiệp. Nói cách khác, họ phải tái tạo được sự kết hợp ban đầu giữa các hoạt động và tiếp thị, phát triển giá trị cốt lõi bằng cách tận dụng năng lực của nhân viên và các quy trình, thay vì chỉ dựa vào nỗ lực cá nhân của một người. Họ phải tạo ra được một phương tiện để duy trì định hướng, một phương tiện sẽ tiếp tục có hiệu quả ngay cả khi quy mô công ty phát triển lên.

Để giúp công ty thành thạo trong việc thực hiện những công việc mà người chủ doanh nghiệp đã làm rất tốt với khách hàng là một quy trình gồm hai bước rất cần thiết. Đầu tiên, người chủ doanh nghiệp cần xác định chính xác xem họ có sở trường trong lĩnh vực nào. Như chúng ta đã thấy, các công ty bị lệch hướng thường cảm thấy bị mụ mị và phân tán, còn người chủ của chúng lại đang quá tải với việc cố gắng thực hiện những lời hứa khác nhau, có lẽ là mâu thuẫn đến mức họ không còn nắm bắt được mục đích hoạt động chính hay giá trị cốt lõi của công ty là gì. Để thoát ra khỏi Mảnh đất không người, những người chủ doanh nghiệp cần đưa công ty ra khỏi cuộc khủng hoảng về thương hiệu. Khi nhận thức được rằng công ty không thể làm mọi thứ cho mọi khách hàng, người chủ doanh nghiệp cần phân lập và xác định được những lợi thế cạnh tranh cốt lõi của công ty mình và giá trị bền vững của nó. Đâu là giá trị cuối cùng đã đưa đến sự phát triển của doanh nghiệp trong giai đoạn đầu tiên? Điều gì đã khiến công ty trở nên độc đáo và hấp dẫn đối với khách hàng trong suốt những ngày khó khăn ban đầu? Phải đối mặt với vô số các cơ hội từ thị trường, những người chủ doanh nghiệp cần đặt ra câu hỏi: Ai mới đúng là những khách hàng mà chúng ta cần đưa ra những lời hứa để phát triển?

Có lần, một người đàn ông đã đến gặp tôi sau bài thuyết trình về Mảnh đất không người và nói với tôi rằng ông từng làm trong ngành kinh doanh phế liệu máy bay. Trong 4 đến 5 năm, doanh thu của công ty ông đã phát triển từ con số 0 lên mức 70 triệu đô. Tuy nhiên, bây giờ việc bán hàng đang bị trì trệ và ông không còn chắc chắn là mình cần phải làm gì để phục vụ những nhu cầu của khách hàng. Công ty rơi vào tình trạng mất định hướng.

Tôi hỏi ông ấy: “Vậy ông giỏi nhất ở lĩnh vực nào?”.

Ông nghĩ một lát rồi nói: “Anh biết đấy, có thể kết luận một điều là: Tôi biết chính xác cần phải mua như thế nào. Tôi có giác quan thứ sáu, có trực giác về những bộ phận được trang trí lại hiện đang có sẵn trên thị trường mà sẽ là những món hời đối với khách hàng của tôi”.

Chính là như vậy! Những gì người chủ doanh nghiệp này đã nói là ông ấy là người kinh doanh các bộ phận và ông có một khả năng bẩm sinh là mua rẻ được những món hàng, mà ông biết cuối cùng khách hàng của mình sẽ cần đến. Trong thời gian đầu hoạt động của công ty, ông đã dành thời gian cùng lúc cho cả người bán và người mua, việc buôn bán qua lại giữa hai đối tượng này trở thành công việc chính hằng ngày của ông. “Mua đúng” trở thành giá trị cốt lõi của ông mà thậm chí ông chưa hoàn toàn nhận thức đầy đủ về nó. Nếu người chủ doanh nghiệp này dự tính phát triển công ty vượt qua quy mô hiện tại, thì ông phải truyền toàn bộ khả năng này cho công ty. Bạn có thể hình dung chuyện gì sẽ xảy ra nếu ông cố gắng phát triển mà không làm vậy không? Nếu không có khả năng “mua đúng”, công ty ông sẽ tràn ngập những hàng tồn kho không bán được, mất lợi nhuận và gặp phải những vấn đề lớn về dòng tiền.

Một cách khác để mô tả việc nhận biết giá trị cốt lõi, đó là công ty cần nhận thức đầy đủ hơn về thương hiệu của mình, những gì thuộc về thương hiệu và những gì không. Sau cùng, một thương hiệu mạnh không phải là ở logo hay biểu tượng của công ty mà nó thể hiện một giá trị xác định và những kỳ vọng của khách hàng về giá trị này. Khi công ty bị sa lầy trong Mảnh đất không người, thương hiệu của nó sẽ bị vấy bùn, đó thường là kết quả từ sự bừa bãi trong việc đưa ra những lời hứa với khách hàng của người chủ doanh nghiệp. Tôi từng hỏi đối tác của mình, một chuyên gia giúp đỡ các doanh nghiệp vượt qua khó khăn, rằng tiền đồ của một công ty có thể bị cản trở thường xuyên đến mức nào bởi những ý tưởng tồi tệ mới đeo bám theo những giá trị tốt. Câu trả lời của ông ấy là: “Lúc nào cũng có thể”.

Khi doanh nghiệp được mở rộng, điều quan trọng là những người chủ doanh nghiệp phải đạt được thành công trong việc khẳng định được thương hiệu của mình, bằng cách kiểm tra xem tất cả những lời hứa tiềm năng có đi ngược lại so với giá trị cốt lõi của công ty hay không. Tuy nhiên, một khi công ty đã đặt chân vào Mảnh đất không người thì nhiệm vụ này trở thành một trong những điểm kết nối lại với thương hiệu, loại bỏ đi những gì không

cần thiết.

Sam Norwood, một đối tác cao cấp trong công ty chúng tôi, đã sử dụng một câu chuyện tuyệt vời để minh họa cho sự cần thiết của việc kết nối lại với thương hiệu. Cố vấn trước đây của ông, doanh nhân huyền thoại J.B Fuqua, đã mua một công ty có dây chuyền sản xuất cũ ở vùng Đông Bắc. Sau khi dành rất nhiều thời gian làm việc chăm chỉ, ông tin rằng cần phải cải tổ toàn bộ để công ty có thể hoạt động hiệu quả. Fuqua đã ra lệnh cho ban quản lý cấp cao của công ty tập trung lại và gặp ông lần đầu tiên trong phòng họp của ban Giám đốc, đồng thời tập hợp tất cả những sản phẩm mà công ty sản xuất hiện nay để trên bàn trước khi ông tới. Fuqua cũng đưa ra một yêu cầu thật khác thường, ông muốn đặt tất cả các sản phẩm lên mặt bàn theo một kiểu thật đặc biệt, những sản phẩm bán chạy nhất ở một phía, những sản phẩm còn lại được đặt theo thứ tự giảm dần tùy thuộc vào doanh số bán ra và sản phẩm bán được ít nhất đặt chính xác ở phía ngược lại với sản phẩm bán chạy nhất.

Fuqua bước vào phòng. Bạn có hình dung được nó trông như thế nào không: Một căn phòng cổ, trang nghiêm với ván sàn bằng gỗ mun và một chiếc bàn trải dài cả dặm. Sự xuất hiện của Fuqua cũng thật đặc biệt: Đó là lần đầu tiên ban quản lý gặp ngài Fuqua, do vậy sự căng thẳng dâng cao đến mức dường như có thể sờ được. Sau màn giới thiệu theo nghi lễ, Fuqua lập tức quay sang vị Tổng Giám đốc và hỏi những sản phẩm nào, bắt đầu từ sản phẩm bán chạy nhất tạo ra 80% doanh thu của công ty. Tổng Giám đốc, Phó Giám đốc kinh doanh và Giám đốc tài chính hội ý trong vài phút, rồi sau đó Phó Giám đốc kinh doanh bắt đầu với sản phẩm bán chạy nhất và điểm ngược lại cho đến sản phẩm thấp nhất. Fuqua lặng lẽ đi về phía sản phẩm đó, đặt tay lên bàn và hất sạch những sản phẩm thu được lợi nhuận thấp hơn khỏi mặt bàn lên người những thành viên đang tập trung quanh đó. Chỉ vào một số ít sản phẩm còn lại trên mặt bàn, Fuqua quay sang ông Tổng Giám đốc và nói: “Cho tới cuối quý sau, đây là những sản phẩm duy nhất tôi muốn công ty này sản xuất và bán ra”. Sau đó ông quay gót, rời khỏi phòng và lên máy bay trở lại Atlanta.

Công ty này đã làm đúng những gì Fuqua chỉ đạo. Doanh số bán hàng lập tức tăng vọt, lợi nhuận thu được cũng ngày càng tăng.

Bước thứ hai mà người chủ doanh nghiệp cần thực hiện khi đối mặt với sự khủng hoảng thương hiệu là làm cho công ty có thể thực hiện tốt những gì mà người chủ doanh nghiệp thành thạo ngay từ ban đầu, hay nói cách khác là hệ thống hóa việc cung cấp

các giá trị của công ty.

Tiến tới tái định hướng doanh nghiệp: Ba điểm cần ghi nhớ

• Tôi cung cấp cho khách hàng một giá trị đặc biệt và dựa vào đó, tôi xây dựng công ty mình.

• Khách hàng của tôi và những gì tôi làm cho họ đã thay đổi mạnh mẽ hơn so với mức thay đổi mà tôi từng nghĩ tới.

• Tôi không còn có thể duy trì định hướng của công ty chỉ đơn thuần dựa trên nỗ lực cá nhân của mình nữa.

Những người chủ doanh nghiệp phải tạo ra một loạt các quy trình biến đổi trong việc chuyển giao giá trị, dựa trên những lời hứa với khách hàng thành các hoạt động hằng ngày của mình. Một người chủ doanh nghiệp mà tôi biết đã mô tả quy trình chuyển đổi này theo thuật ngữ bóng đá. Trong thời kỳ công ty mới thành lập, người chủ doanh nghiệp và các nhân viên trong công ty thực hiện lời hứa với khách hàng bằng cách theo đuổi một chiến thuật na ná như của các cầu thủ hạng hai, tất cả mọi người đều chỉ dựa vào bản năng đuổi theo một quả bóng. Để định hướng lại theo khách hàng và vượt qua Mảnh đất không người, công ty cần phải tạo ra được một hệ thống mà ở đó, mọi người hành động một cách có lý trí và chơi ở một vị trí nhất định. Chỉ bằng cách này, công ty mới có thể hy vọng tiếp tục giành được tình cảm của khách hàng khi lượng khách hàng tăng lên gấp nhiều lần.

Hãy xem xét trường hợp của Chamberlin Edmonds. Khi những khó khăn ngắn hạn được giải quyết, Starkey chuyển sang tìm kiếm các giải pháp có tính lâu dài hơn cho vấn đề đi chệch hướng của công ty. Thật may mắn cho Starkey, theo trực giác, cô biết rằng cần hệ thống hóa cách chuyển giao giá trị của công ty. Cụ thể là: Công ty cần thể chế hóa mặt "mềm", tức là làm việc với những bệnh nhân nghèo khổ và giành được sự tin tưởng của họ, cũng như mặt "cứng", tức là xử lý những yêu cầu đối với các cơ quan Chính phủ quan liêu và vô cảm. Trên thực tế, công ty này phải trở nên thành thạo những công việc mà bản thân Judy đã làm rất tốt. Starkey nhớ lại: "Với bệnh viện Grady, tôi đã phải giải quyết một đống những quy trình. Tôi biết rằng nếu chúng tôi muốn tiếp tục kiếm tiền, chúng tôi cần chuyển đổi sang một mô hình có chi phí thấp mà không làm ảnh hưởng tới các bệnh nhân."

Đến năm 1997, Chamberlin Edmonds đã trang bị máy tính xách tay cho tất cả các nhân viên và xây dựng được một hệ thống phần

mềm toàn diện cho phép xử lý những yêu cầu qua mạng. Kết quả là các yêu cầu được sắp xếp rõ ràng và ngăn nắp hơn với tổng chi phí lao động thấp hơn. Không lâu sau đó, công ty đã hệ thống hóa việc xử lý những yêu cầu của các bệnh nhân ngoại trú, xây dựng một trung tâm hỗ trợ khách hàng qua điện thoại để giải quyết những nhu cầu của họ. Trong suốt những năm 2000, công ty đã tiếp tục thực hiện nhiệm vụ hệ thống hóa bằng cách sử dụng công nghệ quản lý quy trình doanh nghiệp để tiến hành chuyển đổi đối với hầu hết các bộ phận trong doanh nghiệp. Starkey cho biết: "Chúng tôi sẽ không bao giờ hoàn toàn tách mình khỏi những nền móng ban đầu của việc cung cấp dịch vụ tiếp xúc sâu và chi phí cao, nhưng nếu chúng tôi có thể thực hiện việc tiếp xúc ít, chi phí thấp và tiếp xúc vừa phải, chi phí trung bình ở một số khía cạnh khả thi, thì chúng tôi có thể tiết kiệm được rất nhiều tiền".

Khi công ty hệ thống hóa việc chuyển giao giá trị, nó có thể tạo ra các quy trình tái tạo những nỗ lực và trong một số trường hợp, là tài năng của người chủ doanh nghiệp ban đầu cùng nhân viên của họ. Những quy trình này được thực hiện rất nhiều trong hầu hết các hoạt động quan trọng, một trong số ít các hoạt động có thể kể đến bao gồm: thu hút khách hàng, quản lý và giữ chân nhân viên, theo dõi hàng tồn kho và xác định những nhu cầu mới đối với nhóm khách hàng hiện tại.

Quan điểm của người trong cuộc

Tiến sỹ Robert Weiner, Tổng Giám đốc Công ty thảm Constantine

"Chúng tôi là một công ty chuyên sản xuất thảm. Trong lĩnh vực kinh doanh của tôi, để thành công, bạn sẽ phải hiểu rõ cả khâu tiếp thị và sản xuất. Khi bắt đầu xây dựng công ty, tôi đã có một tầm nhìn rất rõ ràng về cả hai lĩnh vực này nhưng bây giờ tôi đang phải đối mặt với một thời kỳ khó khăn để duy trì định hướng của công ty. Tôi phải tuyển thêm rất nhiều người để thực hiện những phần việc mà hiện nay tôi không còn có thể kiểm soát được nữa. Tôi phải lựa chọn những người giỏi trong những lĩnh vực mà tôi không thành thạo như bán hàng. Các khách hàng của chúng tôi thường là những khách quen, vì vậy, điều quan trọng là chúng tôi không chỉ thu hút thêm được những khách hàng mới mà còn phải giữ chân được họ."

Một số quy trình có thể được hoàn thành bằng cách sử dụng các nguồn lực con người, như trong trường hợp của một công ty cung cấp dịch vụ tiếp xúc sâu với khách hàng, bằng cách xây dựng các trung tâm hỗ trợ khách hàng qua điện thoại và tuyển dụng những

nhân viên chăm sóc khách hàng được đào tạo kỹ lưỡng. Những quy trình khác có thể được xây dựng bằng cách sử dụng công nghệ như các trang thiết bị cơ khí hóa, sản xuất ra những sản phẩm chất lượng cao mà công ty thường phải làm thủ công. Tương tự như vậy, tất cả các doanh nghiệp ở một quy mô nhất định có một số quy trình mà công ty bắt buộc phải sử dụng (ví dụ như quy trình tính tiền bằng máy tính), trong khi những quy trình khác cần được thực hiện theo nhu cầu riêng của từng doanh nghiệp (ví dụ như phần mềm đăng ký khách độc quyền của một chuỗi khách sạn).

Việc phát triển các quy trình đào tạo nhân tài đã trở thành một phần chính yếu tạo nên lợi thế cạnh tranh của một công ty. Ở Công ty Pate Dawson, Mac Sullivan đã thay đổi hoàn toàn quy trình bán hàng, giao hàng và lựa chọn khách hàng, để thực hiện những lời hứa nhằm đạt được một mục tiêu về tỷ lệ thực phẩm - chi phí thay mặt cho những khách hàng của ông. Việc thay đổi những quy trình này đòi hỏi ông phải tìm ra một quy trình lựa chọn khách hàng hết sức cụ thể, bao gồm vị trí nhà hàng, các mô hình phân phối của khách hàng trong chuỗi khách hàng lớn và một loạt các tiêu chí đã được xác định giúp ông có thể tự tin nhận thêm khách hàng. Kết quả là ông có được một vị thế để thực hiện các yêu cầu của khách hàng mà thậm chí các đối thủ cạnh tranh lớn hơn rất nhiều cũng không thể thực hiện được.

Đánh giá thực tế

Bạn có thể xác định rõ giá trị cốt lõi của công ty mình không và những giá trị này có thể được chia nhỏ thành nhiều quy trình riêng lẻ không?

Trong một số trường hợp, việc hệ thống hóa quy trình chuyển giao giá trị với những tác động mạnh mẽ có thể chuyển đổi một công ty ngay lập tức. Trong suốt hơn một thập kỷ, công ty cung cấp các hệ thống thông tin Heritage về cơ bản là một công ty tư vấn, mà giá trị cốt lõi của nó là khả năng phát hiện hiệu quả những yêu cầu thanh toán bảo hiểm có tính chất gian lận có sự tham gia của những người bán thuốc, đã phản ánh những nỗ lực cá nhân và tài năng của người sáng lập ra nó, John Tripodi và một nhóm những nhân viên nòng cốt của công ty. Tuy nhiên, trong suốt những năm đầu của thế kỉ XXI, Heritage đã cố gắng hệ thống hóa lĩnh vực của mình và các kiến thức kỹ thuật bằng cách tạo ra các sản phẩm phần mềm có thể thực hiện những loại hình nhiệm vụ phân tích dữ liệu mới như kê đơn trước khi được phép hay phát hiện những tương tác giữa các loại thuốc. Doanh thu của công ty

tăng đột biến và trong vài năm sau đó, Heritage không chỉ trở thành một loại hình doanh nghiệp khác mà còn là mục tiêu mua lại của một đối thủ cạnh tranh lớn hơn. Cuối cùng, Heritage được bán với giá hàng chục triệu đô la.

Việc phát triển và thực hiện các quy trình trong một công ty không phải lúc nào cũng là một nhiệm vụ dễ dàng. Các công ty thường phải thực hiện những thay đổi mạnh mẽ trong cơ cấu nội bộ mà những nhân viên của họ không thể hiểu nổi. Trong suốt những năm đầu thế kỷ XXI, công ty máy tính mới thành lập tại Florida, Channel Intelligence, đã dành hai năm để phát triển một công nghệ cơ sở dữ liệu độc quyền giúp hỗ trợ các giao dịch bán lẻ trực tuyến. Khi việc phát triển hoàn tất, công ty đã yêu cầu tất cả các kỹ sư phát triển sản phẩm của mình thâm nhập thị trường và khám phá trình ứng dụng của những khách hàng tiềm năng đang sử dụng công nghệ này. Sau một năm, điều dễ nhận thấy là công ty đã trở nên quá tập trung vào khách hàng bằng việc dồn tất cả các nguồn lực của mình để đáp ứng nhu cầu của các khách hàng riêng lẻ. Channel Intelligence đã làm mất khả năng phát triển việc chuyển giao công nghệ cốt lõi tới tay khách hàng.

Giải pháp cho vấn đề này là chia nhỏ đội ngũ kỹ sư, một nửa xử lý những vấn đề cơ bản của khách hàng và nửa còn lại làm những công việc có tính chiến lược hơn để nắm bắt những đổi mới có nguồn gốc từ khách hàng nên được áp dụng trong công nghệ cốt lõi của công ty. Nhưng thật không may là việc thực hiện sự thay đổi về cơ cấu này cũng như các quá trình liên quan đến nó còn rất hiếm. Rob Wight, Tổng Giám đốc của Channel nhớ lại: “Mọi người ghét điều đó. Đó là những thời điểm hết sức khó khăn. Chúng tôi đã mất nhiều nhân viên giỏi, nhưng ngay lúc đó chúng tôi cần các quy trình để nhanh chóng đáp ứng những nhu cầu của khách hàng trên quy mô nhỏ, trong khi vẫn phải thực hiện những phần việc liên quan đến công nghệ lớn - những việc sẽ đưa công ty phát triển về lâu về dài. Vì vậy, chúng tôi phải thay đổi”.

Nếu việc hệ thống hóa giá trị cốt lõi là rất quan trọng thì việc quan trọng nhất mà công ty có thể thực hiện khi nó phát triển là tập trung sát sao vào giá trị. Một mặt, nhiều công ty ngay từ đầu đã cống hiến hết mình cho riêng việc phát triển giá trị cốt lõi, mà không hề suy tính đến khả năng sinh lợi tiềm tàng của nó. Boulder, chuỗi nhà hàng tại Colorado của Công ty Noodles & Company bắt đầu phát triển vào giữa những năm 90. Ban đầu công ty chỉ tập trung vào việc phát triển những sản phẩm tốt nhất có thể mà không

quan tâm nhiều tới khả năng sinh lợi. Sau đó, công ty này đã phải trải qua một giai đoạn không thể kiếm ra tiền. Chỉ đến lúc đó, Noodles & Company mới cố gắng tìm cách kiếm tiền ở quy mô lớn. Ban quản lý công ty thực hiện việc này bằng cách phân tích hệ thống cung cấp giá trị theo từng bước một. Ví dụ: Họ tách riêng hoạt động xào thực phẩm thành bốn phần, khiến cho nó đủ đơn giản đến mức một nhân viên chỉ tốt nghiệp trung học với thu nhập thấp cũng có thể học để thực hiện một hoặc hai phần việc này chỉ trong một ngày. Kết quả là lợi nhuận của công ty đã được cải thiện đáng kể, nhờ vào hệ thống có thể đo được sự phát triển trong quá trình chuyển giao giá trị.

ĐÁNH GIÁ QUY TRÌNH HỆ THỐNG HÓA

Vẫn còn một bước cuối cùng mà một người chủ doanh nghiệp cần thực hiện khi áp dụng các quy luật định hướng của thị trường. Nếu chỉ xây dựng các quy trình trong công ty của bạn thì vẫn chưa đủ, bạn còn phải phát triển các phương pháp để đánh giá kết quả của các quy trình đó. Trong thời gian đầu mới thành lập công ty, người chủ doanh nghiệp đã kết hợp những biện pháp đánh giá vào các hoạt động của công ty, mà thậm chí không nhận thức được điều đó. Họ biết những đề nghị có thể chấp nhận được, hay một sáng kiến có tác dụng tốt với khách hàng vì họ sẽ lập tức nhận được phản hồi thông qua mối liên hệ của mình với khách hàng. Tuy nhiên, về sau hệ thống thu nhận phản hồi tự động cần được tích hợp vào quy trình này, nếu không các công ty sẽ phải tự mình mò mẫm trong bóng tối khi nỗ lực định hướng theo các nhu cầu của khách hàng.

Để hoàn thiện những hiểu biết của chúng ta về việc cần phải làm gì để vượt qua sự lệch hướng thị trường và để tập trung hoàn toàn vào nhiệm vụ đánh giá, chúng ta hãy cùng xem xét câu chuyện đằng sau sự thành công của một chuỗi cửa hàng bán dụng cụ âm nhạc.

Các nhạc sỹ Rock-and-roll có lẽ sẽ là những người cuối cùng để tâm đến việc chia nhỏ các hoạt động của công ty thành một loạt các quy trình hoạt động có quy tắc và có thể đánh giá được. Nhưng họ có thực sự như vậy không? Trước khi bạn trả lời, hãy gặp George Hines, một người đàn ông thân thiện và mạnh mẽ với những vệt xám trên mái tóc. Năm 1977, ông mở cửa hàng George's Music vì một lý do đơn giản: Ông muốn tạo ra một nơi mà mọi người có thể mua các dụng cụ âm nhạc và được phục vụ với một thái độ lịch sự và tôn trọng. Là một nhạc sĩ đầy tham vọng, lớn lên ở Philadelphia, Hines đã tốn rất nhiều tiền mua các

dụng cụ âm nhạc nhưng không bao giờ được đối xử tử tế. “Mọi người thường lên giọng kẻ cả, nhìn tôi bằng ánh mắt nghi ngờ, từ chối để tôi chơi các nhạc cụ này - mà lúc đó tôi đang là khách đấy nhé! Khi tôi mười bốn tuổi, tôi đến một cửa hàng và họ đối xử với tôi khá tử tế. Tôi cố đưa tiền boa cho người bán hàng vì ông ấy thực sự để tôi chơi thử cây đàn ghi ta. Mọi việc tệ đến vậy đấy.”

George quyết định làm một điều gì đó để giải quyết vấn đề này khi ông vẫn còn là một sinh viên của trường Đại học Ursinus, một ngôi trường nằm ở phía tây cách Philadelphia một giờ lái xe. Với một ít nhạc cụ bên cạnh bộ sưu tập ghi ta cá nhân, ông đã thuê một cửa hàng ở gần trường, sắp xếp lại nó và bắt đầu đặt mua các sách dạy nhạc. Trong những ngày đầu kinh doanh, không có vị khách nào tìm đến cửa hàng và xe ông còn bị cảnh sát ghi phiếu phạt. Đó không phải là sự khởi đầu mà George từng mong đợi nhưng cửa hàng sớm ăn nên làm ra, do được khuyến khích bởi những lời truyền miệng về sự quan tâm và tận tụy của cá nhân Hines với các nhạc sỹ. Không giống như các cửa hàng khác, Hines trưng bày tất cả hàng hóa trên sàn nhà, nơi các nhạc sỹ có thể chơi thử chúng, dù cho việc đó làm gia tăng những tổn thất đối với ông. Trên thực tế, ông có những quy tắc của riêng mình: Chỉ có khách hàng mới được chơi những nhạc cụ trong cửa hàng. Hines đối đãi với các nhạc sỹ như thể họ là những người bạn thân thiết nhất của ông và một số ngươi đã đáp lại bằng cách giúp ông tháo dỡ các sản phẩm từ những xe giao hàng. Hines nhớ lại: “Chúng ta đều đang thực hiện những nhiệm vụ mà Chúa giao phó. Một sự đam mê ngày càng lớn lên xung quanh cửa hàng và điều này giúp tạo ra văn hóa của chúng tôi. Đó là nhờ thái độ. Chúng tôi là những kẻ nổi loạn có mục đích và mọi người phản ứng tích cực trước điều đó”.

Sau tám năm kinh doanh, Công ty George’s Music được thành lập và thu đủ nhiều lợi nhuận để Hines suy nghĩ đến việc mở rộng ra địa điểm thứ hai. Mặc dù vậy, câu hỏi mà ông phải đối mặt là làm thế nào để lại tạo ra được thứ giá trị mà ông đã cung cấp - một dịch vụ thân thiện, tôn trọng và hết lòng vì khách hàng - trên quy mô lớn hơn. Cơ bản hơn nữa, ông tự hỏi ông phải làm thế nào để tái tạo lại nét văn hóa độc đáo đã giúp ông thành công trong dịch vụ chăm sóc khách hàng ở cửa hàng đầu tiên.

Thay vì lẩn tránh việc phải hệ thống hóa các quy trình, Hines kiên quyết tới mức cuồng tín trong cuộc chạy đua phát triển các quy trình trên toàn công ty. Ông hiểu rằng giờ đây ông cần phải dựa vào các nhân viên thay vì chỉ dựa vào sự chú ý của cá nhân, ông đã nghĩ ra những danh mục kiểm tra cho ngay cả những hoạt

động nhỏ nhất: cách mở cửa hàng hay cách xử lý khi khách hàng yêu cầu hoàn lại tiền. Ông đã phát triển một quy trình bán hàng chi tiết buộc mọi nhân viên phải tuân theo, kết hợp với một cuốn sách hướng dẫn đào tạo chính thức và các buổi đào tạo cho nhân viên mới được tổ chức trong tầng hầm của cửa hàng đầu tiên. Hines cũng phát triển một quy trình tuyển dụng hiệu quả, phỏng vấn hàng trăm người cho chỉ một vị trí để đảm bảo rằng những người được ông tuyển là những người thực sự tin tưởng vào việc kinh doanh của công ty. Cuối cùng, Hines tự động hóa tất cả các quy trình hỗ trợ văn phòng mà ông có thể thực hiện, nâng cao hiệu quả phục vụ bằng cách vi tính hóa các quy trình vào đầu những năm 1980.

Những nỗ lực của Hines đã được đền đáp xứng đáng. Cửa hàng thứ hai là một thành công rực rỡ và nó được nối tiếp bởi hai cửa hàng nữa ở khu vực Philadelphia. Mong muốn tự chứng minh với bản thân rằng ông đã nắm bắt được giá trị cốt lõi và những quy trình của ông có thể được kiểm soát bằng các hệ thống đánh giá, Hines quyết định mở rộng ra một thị trường xa hơn. Năm 1991, ông phát hiện ra rằng vùng Orlando, bang Florida, cũng đang trong tình trạng thiếu những cửa hàng thân thiện dành cho các nhạc sỹ, giống như ông đã thấy ở Pennsylvania trước đây. Ngày nay ông đã có sáu cửa hàng trên khắp ban Florida và tổng số cửa hàng ông có đã lên đến con số 10. Được thúc đẩy bởi thành công này, ông đã phát triển một tập đoàn chuyên mua bán các loại dụng cụ âm nhạc, chiếm gần 8% hoạt động bán lẻ của cả nước.

Điều quan trọng trong thành công của Hines là việc sử dụng hệ thống đánh giá nghiêm ngặt. Như Hines từng liên hệ: “Tôi thực hiện việc kiểm toán các cửa hàng cũng như các quầy hàng một cách bí mật, như thể sẽ có ai đó xuất hiện vờ là một khách hàng. Tôi cũng có 15 người giám sát chính đối với các cửa hàng mà tôi kiểm soát hằng tháng. Nếu có bất cứ vấn đề gì, tôi có thể can thiệp ngay. Tôi rất hài lòng với dịch vụ mà chúng tôi cung cấp - tôi muốn làm tốt hơn bất kỳ ai. Tôi cảm thấy mình kiểm soát mười cửa hàng còn tốt hơn trước đây chỉ có một cửa hàng”. Nói cách khác, giờ đây công ty của ông đã có thể thực hiện tốt những gì ông thành thạo ngay từ đầu.

Nếu một nhạc sỹ Rock-and-roll có thể phát triển các quy trình và các hệ thống đánh giá để giữ cho công ty mình đi đúng định hướng với khách hàng, thì bất cứ ai cũng có thể làm được như vậy. Chỉ cần nhấp chuột vào trang web George’s Music (www.georgesmusic.com), bạn sẽ thấy ngay rằng Hines vẫn duy trì đúng những giá trị cốt lõi của ông. Trang web có ghi: “Chào

mừng bạn đến với Công ty George's Music. Trang web này được tạo ra bởi các nhạc sỹ và dành riêng cho các nhạc sỹ. Bạn sẽ tìm thấy tất cả những gì bạn cần thưởng thức tốt hơn dụng cụ âm nhạc..." Tiếp theo những lời tuyên bố này là bức ảnh của George Hines đang mỉm cười và khích lệ những người khác cùng tận hưởng sự thú vị của việc tạo ra âm nhạc, như ông lúc nào cũng vậy.

ĐỊNH HƯỚNG THỊ TRƯỜNG TẠI ĐIỂM TẠM NGỪNG T

Như chúng ta đã thấy, sự lệch hướng thị trường chứa đựng một loạt những thách thức cơ bản nhất mà các công ty phải đối mặt trong Mảnh đất không người. Một người chủ doanh nghiệp chỉ có thể dẫn dắt công ty mình vượt qua Mảnh đất không người nếu anh ta có thể xác định được giá trị được tạo ra trong quá trình kinh doanh của mình. Việc tạo ra được giá trị có nghĩa là phát triển các quy trình cho phép công ty chuyển giao và phát triển giá trị cốt lõi để công ty có thể duy trì định hướng, trước những thay đổi liên tục trong nhu cầu của khách hàng. Có rất nhiều cách để các công ty có thể hệ thống hóa việc chuyển giao giá trị, ví dụ như một quá trình tương tác với khách hàng đã được xác định rõ ràng, giống của trường hợp của Công ty George's Music, hoặc bằng cách tách biệt những quy trình cần tiếp xúc sâu với khách hàng ra khỏi những quy trình có thể được tự động hóa, như trong trường hợp của Chamberlin Edmonds. Trong mỗi trường hợp như vậy, các giá trị được tạo ra từ một loạt các kỹ năng và niềm đam mê vốn bắt nguồn từ người chủ doanh nghiệp được bản thân công ty tự nắm bắt.

Một công ty chính thức bắt tay vào việc hệ thống hóa các quy trình nội bộ như thế nào? Cách duy nhất là tuyển về những người quản lý cấp cao giàu kinh nghiệm - những người đã học được cách xây dựng các quy trình từ tiền của người khác. Vì vậy các vấn đề định hướng thị trường lúc nào cũng dẫn đến các vấn đề về quản lý, đây cũng chính là chủ đề chính của chương tiếp theo. Tuy nhiên trước khi chúng ta tiếp tục xem xét đến các vấn đề quản lý, hãy cùng xem xét thêm các tài liệu ở chương này một chút nữa.

Nếu bạn đang cố gắng dẫn dắt một doanh nghiệp đang phát triển nhanh chóng vượt qua Mảnh đất không người, thì các vấn đề liên quan tới chữ T - Tiếp thị nằm ở vị trí trung tâm của việc suy nghĩ xem bạn có nên tiếp tục phát triển công ty hay không. Nếu bạn không thể nắm vững giá trị cốt lõi của mình, thì bạn không thể tìm ra cách chuyển giao những giá trị đó cho công ty bạn, vậy nên về mặt tổng thể thì bạn cần phải đưa ra những quyết định lớn.

Thay vì phát triển công ty, lựa chọn dành cho bạn có thể là duy trì công ty ở quy mô nhỏ, tối ưu hóa hoạt động kinh doanh chỉ dựa vào năng lực và những cố gắng của cá nhân bạn. Hãy nhìn nhận một cách trung thực vào tầm nhìn của bạn về việc phát triển một doanh nghiệp lớn và đánh giá xem liệu có khả năng bạn sẽ khấm khá hơn khi xây dựng cái mà Bo Burlingham gọi là một "người khổng lồ bé nhỏ" không, sự lớn mạnh của một công ty nằm ở chất lượng mà nó cung cấp chứ không phải là ở quy mô. Rất nhiều người trong hầu hết các lĩnh vực đã xây dựng được những doanh nghiệp lớn mạnh và ổn định, hoạt động dựa trên những chuyên môn và kiến thức của chính mình và sau đó, họ có thể vui vẻ tận hưởng từng phút doanh nghiệp hoạt động. Hãy để tôi trình bày thẳng thắn hết mức có thể: Hoàn toàn hợp lý, hợp pháp, có đạo đức và trong nhiều trường hợp, một doanh nghiệp tốt hơn là nên duy trì hoạt động ở quy mô nhỏ, kiếm tiền và hưởng thành quả từ tài năng và sự say mê.

Như chúng ta sẽ thấy, việc duy trì định hướng là vấn đề khó khăn nhất mà các doanh nghiệp phải đối mặt. Các vấn đề quản lý, mô hình, tiền bạc là những vấn đề cụ thể và dễ hiểu hơn nhiều so với nó. Vì vậy, hãy tự cho mình một ân huệ - suy nghĩ kĩ càng và sâu sắc về chữ T - Tiếp thị trước khi tiếp tục. Hãy bắt đầu bằng cách cố trả lời một cách trung thực các câu hỏi sau: Niềm đam mê thực sự của tôi nằm ở đâu trong doanh nghiệp này? Xét một cách tổng thể liệu có phải giá trị mà tôi bổ sung là một cái gì đó có thể được hệ thống hóa và ngấm dần vào công ty không? Sau đó hãy chuyển sang bảng câu hỏi về điểm tạm ngừng sau.

Các câu hỏi về điểm tạm ngừng khi duy trì định hướng thị trường:

1. Bạn, với tư cách là người chủ doanh nghiệp, có sở trường trong những lĩnh vực nào?

2. Doanh nghiệp của bạn có thực sự mang lại điều gì đó độc đáo, hay nó chỉ là một dịch vụ được dựa trên giá trị lao động với chi phí thấp nhưng lại có hiệu quả cao?

3. Điều gì thực sự mang tính định hướng cho việc phát triển sản phẩm mới? Nó có dựa trên đánh giá cá nhân khách quan về những lời hứa, mà một khi được đưa ra sẽ dẫn bạn đến với các khách hàng tương lai không?

4. Bạn có chán những chuỗi ngày "dọn dẹp lại" doanh nghiệp sau khi đã "đảo lộn" nó lên bằng cách thực hiện lời hứa với các khách

hàng không?

5. Những khách hàng nào mà bạn đánh cuộc là sẽ đưa công ty bạn đến một tương lai tươi sáng và những khách hàng nào bạn tin rằng nên được loại bỏ?

6. Kể tên một công ty sẽ quan tâm nhất đến việc mua lại công ty bạn và giải thích lý do tại sao.

7. Bạn phải làm gì để đảm bảo rằng công ty có thể tiếp tục cung cấp những giá trị cốt lõi của mình theo một kiểu trao đổi đơn giản? Bạn cần thực hiện những việc gì bên trong công ty để đơn thuần duy trì việc làm ăn?

Đừng chỉ giữ những câu hỏi này cho riêng mình, thay vào đó, hãy đề nghị người trong công ty và những cổ đông cho bạn câu trả lời trung thực nhất. Để có được kết quả tối ưu, hãy trộn lẫn những người có liên quan trong công ty bạn và một vài người bạn mà bạn thường không đưa loại bài tập này tham gia cùng. Mời thêm cả những người trong công ty có liên hệ nhiều nhất với khách hàng cũng như những người phải xử lý những vấn đề hằng ngày do không đạt được các kỳ vọng. Bạn cũng hãy thử đặt những câu hỏi này cho những khách hàng thân thiết và hứa hẹn nhất của. Mặc dù buổi thảo luận sẽ nhanh chóng trở nên hoàn toàn mang tính cá nhân nhưng hãy bám lấy nó, những thông tin lượm lặt được có thể tạo nên sự khác biệt giữa thành công và thất bại của công ty bạn.

3

PHÁT TRIỂN KỸ NĂNG QUẢN LÝ CỦA BẠN

Một người chủ doanh nghiệp có thể duy trì định hướng và đảm bảo sự đơn giản đối với khách hàng khi công ty đó ở quy mô nhỏ. Tuy nhiên, khi công ty lớn dần lên và mất định hướng, thì việc tìm lại định hướng đó đòi hỏi phải có một ban quản lý giàu kinh nghiệm và một hệ thống kiểm soát có thể bảo vệ, đồng thời nâng cao giá trị cốt lõi của công ty. Người chủ doanh nghiệp phải tuyển được và ủy thác cho ban quản lý cấp cao những trách nhiệm trong việc thực hiện, cũng như quản lý hệ thống kiểm soát này. Đối với nhiều chủ doanh nghiệp, việc ủy thác trách nhiệm chính là bước chuyển đổi mang tính cá nhân khó khăn nhất. Về cơ bản họ sợ mất đi sự kiểm soát đối với công ty mà họ đã xây dựng ngay từ đầu. Nhưng trên thực tế, việc ủy thác trách nhiệm cho ban quản lý cấp cao là cách duy nhất để lấy lại sự kiểm soát. Để vượt qua Mảnh đất không người, một công ty phát triển nhanh chóng phải bổ sung thêm vào tầm nhìn và những kỹ năng đặc biệt của người chủ doanh nghiệp một liều thuốc trợ lực - chính là những kiến thức chuyên môn dựa trên nhiều năm kinh nghiệm.

NHỮNG VIỆC NẰM NGOÀI KHẢ NĂNG CỦA BẠN

Khi Glen Davidson sáng lập ra PATLive, một công ty chuyên cung cấp các dịch vụ trả lời điện thoại vào năm 1990, ông không hề có một ý niệm, dù chỉ là mơ hồ, rằng công ty ông sẽ trở thành một công ty phát triển nhanh chóng. Ông từng làm việc tại một công ty khác mà ông sáng lập, đọc những bài diễn văn nhằm tạo động lực cho lực lượng nhân viên bán hàng đông đảo và nhận ra rằng, một trong những khách hàng của công ty không hề có phương tiện liên lạc nào cả. Ông cố gắng bàn bạc với khách hàng về việc kết hợp với nhau thành một hệ thống thông tin qua hộp thư thoại

(lúc đó thư điện tử vẫn chưa xuất hiện) và khách hàng nói: "Anh cứ làm đi". Vì vậy, Glen Davidson đã thuê một số sinh viên Đại học, mua một vài công nghệ có sẵn và kết hợp với nhau thành một hệ thống hộp thư thoại. Khách hàng thích nó vô cùng và một công ty mới, Công ty PATLive, ra đời.

Thành công đến nhanh chóng và mạnh mẽ. Ngay sau năm đầu tiên, Davidson đã có 10 nhân viên và đạt doanh thu 400.000 đô la với tổng lợi nhuận biên lên tới 80%. Đến năm 1998, công ty đã phát triển lên mức doanh thu 8 triệu đô la, bán hệ thống hộp thư thoại cho các công ty với mạng lưới nhân viên bán hàng tự do rộng khắp. PATLive được vinh danh trong danh sách 500 công ty phát triển nhanh nhất do tạp chí Inc. bình chọn trong ba năm liên tiếp là 1996, 1997 và 1998.

Sau đó, công ty bị sa lầy. Vấn đề nảy sinh là thư điện tử ngày càng được sử dụng rộng rãi khiến cho sản phẩm hiện tại của PATLive bị giảm sút. Để thích ứng với hoàn cảnh mới, Davidson đã tăng thêm giá trị bằng cách bổ sung thêm người trực tổng đài vào hệ thống trả lời tự động. Ông cũng bổ sung nhạc chuông và tiếng chim hót vào chuông báo có cuộc gọi đến của điện thoại di động. Công ty vẫn duy trì được mức lãi suất rất cao nhưng ở một mức độ sâu hơn, Davidson hiểu rằng công ty đã phát triển nhanh hơn khả năng điều hành các hoạt động hằng ngày của ông. "Năng lực thực sự của tôi là khả năng lắng nghe khách hàng và áp dụng những công nghệ hiện có để giải quyết những vấn đề của họ theo một cách thật đơn giản." Ông giải thích. "Còn tôi biết gì về việc xây dựng các hệ thống ư? Tôi biết rằng tôi không muốn phải điều hành công ty này khi nó lớn hơn. Thực sự, tôi chỉ là một gã thích đi câu cá và đâm ếch thôi. Tôi muốn nghỉ hưu ở tuổi năm mươi."

Những nỗ lực ban đầu của Davidson để tuyển được một ban quản lý chuyên nghiệp đã thất bại. Được hướng dẫn bởi một công ty tuyển dụng chuyên nghiệp với chi phí cao, ông đã đưa về một Giám đốc điều hành từ một công ty công nghệ âm thanh lớn ở Atlanta và khách hàng là hãng Amway. Nhanh chóng và không ồn ào, viên Giám đốc mới tiếp tục làm Davidson bị xa lánh và quan trọng hơn là kéo theo những hợp đồng tồi tệ. "Đây chính là mấu chốt của vấn đề. Điểm mạnh của tôi là giải quyết các vấn đề của khách hàng, nhưng bây giờ người đó tham gia vào, anh ta quyết định chúng tôi nên đưa ra lời hứa với những khách hàng nào. Tôi không thể kể hết cho anh biết điều này đã làm tổn hại cho công ty đến mức nào." Năm 2004, Davidson phải miễn cưỡng nhận lại trách nhiệm. Một năm sau, vẫn không mong muốn gì hơn là được nghỉ ngơi, ông lại cố tuyển Giám đốc điều hành khác. Khi việc đó

lại thất bại, ông trở nên rất bực bội. “Tôi thấy rất mệt mỏi và phát ốm lên với việc kinh doanh. Tôi cảm thấy PATLive đã phát triển vượt ngoài khả năng kiểm soát của tôi và đúng là như thế. Công ty chúng tôi về cơ bản đã lâm vào tình trạng trì trệ vào giữa những năm 2000 và 2004. Nhưng vấn đề là tôi không thể tìm được đúng người để lèo lái công ty.”

Cuối cùng, mọi thứ đã thay đổi vào năm 2005, khoảng 7 đến 8 năm sau khi công ty lần đầu bước vào Mảnh đất không người. Davidson đã tuyển được một nhân viên kỳ cựu trong ngành nhưng lại bị một công ty công nghệ cho nghỉ việc và sự thịnh vượng của công ty được cải thiện gần như ngay lập tức. Lợi nhuận tăng 100% và doanh thu tăng 30%, năm 2006 hứa hẹn sẽ mang lại một kết quả tương tự. Davidson ngẫm lại: “Đó không chỉ là vấn đề các con số. Tôi biết đó là sự lựa chọn đúng đắn. Anh ấy nhận ra được khả năng của tôi khi đến lúc phải quyết định xem nên theo đuổi những cơ hội nào. Anh ấy thực sự là một con người của công việc - anh ấy không thể nhìn thấy những cơ hội trên thị trường như tôi nhưng anh ấy rất vui khi để tôi làm việc đó. Chúng tôi thường xuyên gặp gỡ để bàn bạc công việc và khi làm như vậy, tôi nhận ra chúng tôi có thể bổ sung những điểm mạnh và khắc phục những điểm yếu của nhau”.

Kinh nghiệm của Davidson cho thấy những người quản lý chuyên nghiệp thường rất cần thiết cho sự định hướng thành công của một công ty trong Mảnh đất không người. Trong quá trình chuyển đổi qua sự phát triển, hầu hết các công ty đơn giản là không có thêm những kinh nghiệm bổ sung cần thiết để đưa doanh nghiệp tiến lên phía trước. Kết quả là việc kinh doanh bị trì trệ - không chỉ vì thiếu những hiểu biết như doanh nghiệp cần đi tới đâu mà do thiếu những chuyên môn cần thiết để đi được tới đó.

Như chúng ta đã thấy ở chương trước, việc duy trì định hướng thị trường bao gồm cả việc duy trì sự cần thiết trong khía cạnh làm việc với khách hàng. Nhưng trớ trêu thay, sự đơn giản đó cần đạt được bằng cách khiến những thứ ở phía sau trở nên phức tạp hơn. Một công ty được định hướng lại theo thị trường không còn là một dự án có thể được thực hiện một cách có hệ thống bởi một người, hay thậm chí một nhóm người. Thay vào đó, công ty đang trên đường trở thành một tổ chức phức tạp được xây dựng trên các quy trình mà bất cứ công ty nào cũng phải có ví dụ như trong các lĩnh vực như kế toán, nhân sự, công nghệ thông tin, bán hàng và tiếp thị. Từ một đội bóng gồm toàn những cầu thủ hạng hai, nơi mọi người chơi ở tất cả các vị trí, công ty phải phát triển thành

một đội bóng chuyên nghiệp, nơi mọi người hành động có tính toán và chơi ở những vị trí cụ thể.

Những ai nên đảm nhiệm những vị trí này? Là một người chủ doanh nghiệp trong Mảnh đất không người, bạn cần những người có kinh nghiệm và có khả năng ở các vị trí lãnh đạo - những người có thể giúp bạn hành động. Trên hết, công ty đang vượt qua một giai đoạn chuyển đổi mà lại không có hàng tấn các nguồn lực để có thể tùy ý sử dụng, nó không thể phạm nhiều sai lầm mà vẫn hy vọng có thể tồn tại được. Điều mà bạn, với tư cách là người chủ doanh nghiệp đang cố gắng thực hiện cũng giống như người lái xe muốn thay thế các pít tông của động cơ xe trong khi vẫn lái xe với tốc độ 70 dặm*/giờ dọc theo một con đường ngoằn ngoèo vậy. Hành động khéo léo này có thể được thực hiện, nhưng để mang lại thành công cho công ty, bạn sẽ cần ai đó sát cánh bên mình, những người đã từng thực hiện, điều này và những người đã chứng minh được rằng họ biết điều mình đang làm. Nếu không, công ty bạn rất có thể trở thành một chiếc xe bị hỏng hóc, xơ xác, kẹt lại bên đường với khói bốc lên từ động cơ.

* *Xấp xỉ 113 kilomet.*

Mẹ tôi thường nói rằng nếu bạn chú ý đến những điều nhỏ bé trong cuộc sống thì những trở ngại lớn hơn mà bạn phải đối mặt sẽ tự nó được giải quyết. Trong Mảnh đất không người, điều ngược lại mới đúng: Những thứ lớn lao sẽ nhấn chìm bạn. Nếu bạn không có ai đó trong số những nhân viên chịu trách nhiệm biết rằng bạn sẽ cần tiền vốn trong một, hai hay ba năm tính từ thời điểm này và làm thế nào để kết hợp những nhu cầu đó với các thị trường vốn, thì bạn có thể bị cạn tiền ngay khi bạn đã tiến sát tới con đường ra khỏi Mảnh đất không người. Nếu bạn không có người giỏi về quá trình tuyển dụng, khích lệ nhân viên và quản lý lực lượng bán hàng, thì bạn sẽ không có được những nhân viên được đào tạo bài bản, có năng lực và được tạo động lực đúng mức thay mặt cho bạn ở thị trường. Và điều tất yếu là doanh thu của công ty sẽ bị ảnh hưởng.

Để tránh phạm quá nhiều sai lầm và giảm thiểu các rủi ro, các công ty phát triển nhanh chóng cần những người từng làm việc cho các công ty lớn hơn và những người biết công ty sẽ ra sao ở quy mô lớn hơn. Những người này sẽ không giải quyết vấn đề theo bản năng như người chủ doanh nghiệp vẫn làm khi họ đưa ra những lời hứa đầu tiên với khách hàng. Thay vào đó, họ sẽ hành động trên cơ sở những gì họ biết từ kinh nghiệm thực tế. Họ cũng sẽ không học hỏi khi họ tiến về phía trước và vì vậy sẽ không

phạm phải những sai lầm tự nhiên, vốn là một phần của quá trình học hỏi. Họ đã từng phạm phải các sai lầm và những sai lầm đó họ mắc phải là khi làm việc với những người khác, bằng tiền của người khác.

Để có thể phát triển, bạn sẽ cần một nhóm có thể mang lại cho mình những câu trả lời chứ không chỉ là những câu hỏi. Mang về những kinh nghiệm từ bên ngoài sẽ có lợi cho công ty theo một số cách hết sức rõ ràng.

1. Sẽ rất hữu ích cho công ty trong việc đảm bảo nguồn vốn. Như chúng ta sẽ thấy ở chương 5, việc tuyển dụng một người quản lý cụ thể có thể giúp nâng giá trị cổ phiếu chào sàn của một công ty lên mức cao hơn tới hàng triệu đô la. Đây là do nhóm quản lý có năng lực và giàu kinh nghiệm có thể làm giảm đáng kể những rủi ro có thể xảy ra đối với doanh nghiệp. Đối với những người quản lý ở các công ty có vốn đầu tư cá nhân, quyết định nhận trách nhiệm của một người quản lý giàu kinh nghiệm cũng giống với một sự chứng thực đầy uy lực về tương lai của công ty bạn.

2. Cho phép người chủ doanh nghiệp tập trung vào những điểm họ làm tốt nhất. Ban đầu, người chủ doanh nghiệp không chỉ chịu trách nhiệm xác định tầm nhìn lớn hơn cho công ty mà còn đảm nhận tất cả những nhiệm vụ thông thường nhất cùng với việc đưa tầm nhìn thành thực tế. Để phát triển các công ty của họ vượt qua Mảnh đất không người, những người chủ doanh nghiệp cần chuyển vai trò của mình từ người thực hiện sang người thiết kế, từ người tạo ra sự sáng tạo cho những người khác thành người quản lý sự sáng tạo đó. Với những nhà quản lý chuyên nghiệp được thuê để thiết lập các hệ thống nhằm thực hiện những nhiệm vụ điều hành một cách chính xác và hiệu quả hơn, người chủ

doanh nghiệp được tự do để tham gia vào quá trình vạch ra hướng đi cho toàn bộ doanh nghiệp và để thực hiện một nhiệm vụ quan trọng là xem xét các chi tiết.

3. Gửi thông điệp đến toàn công ty rằng bạn là một người chủ công bằng. Hãy nhớ rằng mọi người biết khi nào một thành viên trong ban quản lý làm việc không hiệu quả. Nếu bạn không chịu thay thế một người làm việc kém hiệu quả thì điều đó thật không công bằng.

4. Mang lại một cấu trúc tế bào mới cho công ty. Những công ty phát triển nhanh chóng cần tất cả các ý tưởng và cách nhìn mới mẻ để giúp họ trong qua trình chuyển đổi qua Mảnh đất không người. Sự xuất hiện của một người quản lý mới sẽ thêm một "vị trí cao" khác để quan sát cả doanh nghiệp. Bây giờ, bạn có thể nhìn xa hơn về phía trước và có thêm thời gian để điều chỉnh cho phù hợp với những thách thức trong tương lai.

Các dấu hiệu cho thấy đội ngũ quản lý ban đầu đang thực sự căng thẳng:

• Có phải đội ngũ lãnh đạo của bạn đang bị tê liệt trên đường đi không? Các thành viên trong đó có đang tìm bạn để được chỉ đạo không?

• Tất cả các quyết định có phụ thuộc vào bạn không? Những người khác trong công ty có được quyền phạm những sai lầm nghiêm trọng không?

• Bạn có cảm thấy mệt mỏi hay bị dàn trải quá mỏng không?

• Bạn có thấy mình đưa ra những quyết định lớn liên quan đến quy trình mà chỉ dựa trên bản năng chứ không dựa trên kiến thức thực tế không?

• Các nhân viên trung thành và lâu năm có còn làm việc hiệu quả không?

• Công ty bạn có đặt ra cho bạn những câu hỏi mà bạn không thể trả lời được không?

• Những người khác trong công ty bạn có cảm nhận được rằng mối liên kết trong công ty đang ngày càng trở nên yếu đi không?

• Bạn có gặp khó khăn trong việc tìm kiếm và giữ chân những nhân tài mới không?

• Các quyết định có không được đưa ra đúng lúc không?

THẬT KHÓ ĐỂ BUÔNG XUÔI

Sự thay đổi về mặt quản lý là những vấn đề đau đớn nhất mà người lãnh đạo của các công ty đang phát triển nhanh chóng phải đối mặt. Cũng giống như những khía cạnh khác trong việc điều hành các công ty trong nhóm những chú linh dương Gazen, vấn đề về quản lý đang tạo ra những trở ngại. Bạn biết rằng đội ngũ quản lý hiện tại của mình đang bị quá tải, nhưng bạn lại không biết chính xác vấn đề là nằm ở đâu. Thẳng thắn mà nói là bạn không muốn biết. Một mặt, bạn cảm thấy việc trao quyền cho những người quản lý chuyên nghiệp có thể sẽ có tác dụng, bạn thậm chí còn có thể suy tính trước như Glen Davidson đã làm, để chuyển gánh nặng quản lý doanh nghiệp sang cho những người lãnh đạo với những ý tưởng và năng lượng mới. Nhưng bạn cũng biết rằng, bạn có thể phải đàm phán lại với những người mới về việc xác định xem những yếu tố nào cần phải được ưu tiên trong quá trình doanh nghiệp phát triển tiến lên phía trước. Bạn cũng phải miễn cưỡng thực hiện các thay đổi liên quan đến việc phải thay thế những nhân viên trung thành. Về mặt này, người chủ doanh nghiệp cũng giống như những bậc phụ huynh luôn mơ ước rằng con mình sẽ giành được một suất học bổng thể thao, nhưng có ai ngờ rằng trong thâm tâm, họ biết điều này sẽ chẳng bao giờ trở thành hiện thực. Họ đi tới việc phủ nhận, lờ đi một thực tế là cái gì cũng đòi hỏi phải có tổn thất.

Bạn có thể đổ lỗi cho chúng tôi không? Việc phải để những nhân viên kỳ cựu ra đi thực sự là một nỗi đau lớn. Tôi biết - chính bản thân tôi cũng từng phải làm như vậy. Chúng ta đang nói đến việc phải sa thải những người bạn lâu năm, những người đã đi theo bạn vào công ty này từ lúc không có ai tin vào nó. Đây là những người đã cống hiến hết mình cho sự nghiệp, những người chấp nhận chức danh thay vì tiền lương, những người vẫn lê bước đến công ty khi mọi thứ trở nên tồi tệ đến mức chiến lược duy nhất có thể sử dụng, cái mà tôi gọi là "Chiến thuật sáng thứ Hai", là đến công ty vào sáng ngày thứ Hai và cầu nguyện mọi thứ sẽ trở nên tốt đẹp. Công ty sẽ không thể tồn tại nếu không có sự cống hiến và hy sinh của họ. Tuy nhiên, thực tế là một số, thậm chí rất nhiều người trong số họ không thể đưa công ty phát triển lên cấp độ tiếp theo. Họ không có những kỹ năng mà công ty cần để tiến lên phía trước và với tư cách là người chủ doanh nghiệp, bạn biết điều đó. Nếu bạn đã chờ đợi quá lâu để thực hiện sự thay đổi, thì rất có thể những người khác trong công ty đều biết, nhưng lại e ngại khi phải nói ra.

Vài năm trước đây, tôi đã có một buổi nói chuyện tại Công ty Công nghệ Virginia. Khán giả, ngoài các Giám đốc trong công ty còn có đông đảo các sinh viên khoa Quản trị kinh doanh và từ những gì có thể thấy trên nét mặt, thì rõ ràng là họ không có khái niệm gì về một số ý tưởng mà tôi vừa trình bày. Tôi lâm vào thế bí và khi đang không biết làm cách nào để mô tả tình huống phải sa thải hay hạ cấp một nhân viên trung thành, thì đột nhiên tôi nảy ra một ý tưởng. Tôi gọi một người phụ nữ trẻ trong số khán giả lên và đề nghị cô hãy nghĩ tới người bạn gái thân thiết nhất của mình, người cô sẽ gọi tới khi cô chia tay với bạn trai hay khi cô có mâu thuẫn gay gắt với cha mình.

Cô sinh viên bảo tôi: "Tên cô ấy là Sarah".

Tôi nói: "Vậy tôi muốn cô hãy nghĩ về Sarah và tưởng tượng xem mọi thứ sẽ như thế nào khi cô đưa cô ấy đến Starbucks, bảo cô ấy ngồi xuống và nói: "Sarah, cậu là người bạn tốt nhất mà bất cứ ai cũng hy vọng có thể có được. Mình không thể vượt qua những năm học ở trường nếu không có cậu. Tuy nhiên, mình sắp ra trường và đi làm, cậu thực sự không còn có ích gì với mình nữa. Vì vậy, mình không thể tiếp tục là bạn cậu được. Mình sẽ để cậu ra đi. Từ trước đến nay mình lúc nào cũng rất quý cậu, nhưng điều đó không giúp ích được gì cho mình cả".

Tất cả khán giả thở dài và người phụ nữ tội nghiệp trong số khán giả nhìn tôi kinh hãi như thể cô muốn nói rằng: "Ông không thể làm thế. Loại người nào lại có thể làm một việc như vậy được?".

Tôi đã thành công trong việc thể hiện quan điểm của mình. Để biện hộ cho bản thân, tôi làm dịu đi cơn xúc động bằng cách tiếp tục nói với cô rằng mọi người đều giành chiến thắng khi người chủ doanh nghiệp hoàn tất quá trình chuyển đổi, dù có người bị hạ cấp hay phải ra đi. Không ai thích sự thất bại và nếu chính cá nhân được đề cập đến ở đây không đạt được hiệu quả công việc cần thiết, thì rất có thể anh ấy hay cô ấy đã cảm nhận được điều gì đó và đang cảm thấy tồi tệ.

Quan điểm của người trong cuộc

Judy Starkey, Tổng Giám đốc của Chamberlin Edmonds

"Tôi đã khóc khi phải sa thải một trong những nhân viên tận tụy nhất của mình. Tôi đã thức suốt đêm trước đó. Nhưng tôi không có sự lựa chọn nào khác. Cô ấy đối xử rất tệ với các nhân viên khác và cô ấy thậm chí còn không nhận biết được điều đó. Điều tồi tệ

nhất là ngày hôm sau chồng cô ấy đến gặp cô ấy ở văn phòng và anh ấy không hề biết gì về chuyện đó cả. Cô ấy không nói gì với anh ấy và tiếp tục không nói gì trong suốt 2 tháng. Thay vào đó, cô ấy chỉ giả bộ như vẫn đang có việc làm và ngồi cả ngày ở thư viện. Điều đó thật tồi tệ. Tôi vẫn nhớ tôi đã gặp cô ấy ở một khu phố buôn bán vào một ngày thứ Bảy để thông báo việc sa thải. Tôi đã lái xe 200 dặm để tới đó. Việc sa thải nhân viên chẳng bao giờ dễ dàng cả, nhưng đó luôn là điều đúng đắn phải làm. Một khi bạn biết mình không thể làm cho họ thành công thì đã đến lúc để họ ra đi. Tôi không bao giờ chấm dứt hợp đồng với bất cứ ai, nếu điều đó ảnh hưởng đến lợi ích của họ."

Tôi nhớ đến một câu chuyện hài hước mà một diễn viên hài kịch sinh ra tại Mississippi, có tên là Jerry Clower thường kể về chuyến săn gấu trúc Bắc Mỹ vào ban đêm với chó săn. Trong câu chuyện đùa đó, một người thợ săn trèo lên một cái cây để tìm một con gấu trúc. Con gấu trúc không chịu thua và nhanh chóng bắt đầu cào và cắn người đàn ông.

"Bắn đi", người đàn ông ở trên cây nói với người bạn mình đang ở trên mặt đất.

"Ý anh là gì? Bắn à?" Bạn anh ta hỏi lại "Tôi sẽ bắn trúng anh mất."

"Khỉ thật, bắn đi. Một trong hai chúng tôi cần được giải thoát."

Đó là cách cần thực hiện để cho một nhân viên đáng tin cậy nhưng không còn hiệu quả ra đi. Biết đâu anh ta cũng cần sự giải thoát như công ty, mặc dù có thể anh ta không biết điều đó.

Quan điểm của người trong cuộc

George Hines, người sáng lập Công ty George's Music

"Bạn có thể tin được không? Có thể nói tôi đã trốn tránh một quyết định về quản lý mà tôi cần phải đưa ra. Tôi biết rằng chúng tôi sẽ phát triển, vì vậy tôi quyết định rằng tôi cần phải tăng cường thêm công tác quản lý và mang về một người ngoài công ty. Khi tôi nói chuyện với ông Tổng Giám đốc của chúng tôi, một trong những nhân viên kỳ cựu nhất, về những dự định của mình, ông ấy thực sự rất tức giận. Tôi nghĩ những cảm xúc đó sẽ sớm qua nhưng không phải như vậy. Khi người mới bắt đầu tham gia vào hoạt động của công ty, ông Tổng Giám đốc đã làm những việc ngầm phá hoại đối với anh ta. Tôi không biết phải làm gì nữa. Tình huống này đã giày vò tôi đến mức tôi nghĩ, thế đấy, tôi bỏ cuộc. Tôi không muốn chịu đựng sự căng thẳng này. Tôi đã đến

Score, một tổ chức gồm những giám đốc đã nghỉ hưu và nói rằng tôi thực sự thấy rất buồn và sẽ từ bỏ công việc kinh doanh. Mọi người ở Score nói rằng tôi cần ngồi lại với ông Tổng giám đốc và nói với ông ấy rằng nếu ông ấy không làm những gì tôi muốn thì ông ấy sẽ phải ra đi. Tôi đã làm theo lời khuyên của họ và các bạn biết gì không, ngài Tổng Giám đốc của chúng tôi kết thúc bằng việc nhận một công việc mới trong một lĩnh vực hoàn toàn khác."

Không vui vẻ gì khi phải thực hiện những việc ngoài khả năng của bạn

Bên cạnh mong muốn không gây tổn thương cho những nhân viên thân tín của mình, những người chủ doanh nghiệp thường lưỡng lự trong việc đưa ra các quyết định thay đổi về mặt quản lý, bởi vì họ cho rằng điều đó đi ngược lại với lòng trung thành mà họ cảm nhận được từ đội ngũ nòng cốt ban đầu. Nếu ai đó nói với những người chủ doanh nghiệp rằng họ cần phải để một người bạn thân thiết ra đi, họ thường sẽ phản ứng lại một cách đầy cảnh giác như thể đó chính là lỗi của họ khiến mọi thứ trở nên tồi tệ như vậy. Họ đánh mất sự tự tin trong quá trình đưa ra các quyết định của chính mình. Nhưng những người chủ doanh nghiệp cần nhận ra rằng sự chuyển đổi sang đội ngũ quản lý bên ngoài là một sự phát triển hoàn toàn bình thường, nó hoàn toàn không liên quan đến người chủ doanh nghiệp hay những người cụ thể mà họ đã cùng đưa theo trong suốt cuộc hành trình cho đến lúc đó. Khi một doanh nghiệp thay đổi, nó đòi hỏi mọi người cần có những nhóm kỹ năng khác. Người chủ doanh nghiệp cần kết hợp những người thực hiện với các trách nhiệm nhất định và những kỹ năng mà doanh nghiệp cần, nếu không doanh nghiệp đó sẽ thất bại.

Judy Starkey đã giải thích rõ hơn về điểm này: "Bạn tuyển dụng một người nào đó và vào thời điểm ấy, người này giống như một chiếc du thuyền tuyệt đẹp bơi quanh vùng biển Caribe. Nhưng giờ đây, cái bạn cần là một tàu chở dầu khổng lồ. Điều đó không có nghĩa là người nhân viên không còn là một du thuyền đẹp nữa - nó chỉ có nghĩa là những nhu cầu của bạn đã thay đổi".

LÀM THẾ NÀO ĐỂ TUYỂN ĐƯỢC ĐỘI NGŨ QUẢN LÝ CẤP CAO

Phần còn lại của chương này sẽ cung cấp cho bạn một lộ trình cơ bản cho việc quyết định xem nên tuyển ai và tuyển như thế nào. Rất nhiều điều tôi nói ở đây nghe có vẻ khác thường, do đó, thay vì trình bày trực tiếp những quan điểm của mình, tôi sẽ tiếp tục bằng cách xác định và loại bỏ những câu chuyện hoang đường thường thấy quanh chủ đề thay đổi về mặt quản lý.

Câu chuyện thứ nhất: Bạn cần xác định xem điểm yếu của mình nằm ở đâu và tuyển người vào những vị trí đó.

Lời khuyên này không gây ra sự khiếp sợ, thay vào đó nó là cách nói khá mơ hồ, không rõ ràng. Thay vì thúc giục những người chủ doanh nghiệp xác định xem điểm yếu của họ nằm ở đâu, tôi khuyên họ tìm ra những điểm mạnh của mình và sau đó bảo vệ chúng khi ủy thác quyền lực.

Bạn có nhớ người chủ của công ty buôn bán phụ tùng máy bay ở chương trước, người luôn biết làm thế nào để "mua đúng" không? Vậy, nếu đó là điểm mạnh của ông, thì ông không cần phải tuyển một người điều hành với chi phí cao từ một công ty lớn để chỉ cho ông biết cần phải làm gì. Trên thực tế, như vậy có lẽ sẽ chỉ làm nảy sinh mâu thuẫn trong nội bộ công ty - loại mâu thuẫn mà Glen Davidson đã từng gặp phải khi ông tuyển một người muốn làm những việc ông đã làm tốt (đó chính là vạch ra hướng nghiên cứu và phát triển của công ty). Theo sau ví dụ của Davidson, điều mà người chủ của công ty buôn bán phụ tùng máy bay cần làm là tuyển những người có thể làm những việc khác mà ông không thể làm tốt. Ông cần ngồi xuống, xác định những lĩnh vực khác đó là gì và quyết định xem lĩnh vực nào cần nhiều sự chú ý ngay lập tức nhất.

Nếu tôi phải đưa ra lời khuyên cho người chủ của công ty buôn bán phụ tùng máy bay về những gì ông ấy nên ủy thác cho người khác, thì tôi nhận thấy "hậu cần" chính là yếu tố không nằm trong những điểm mạnh của ông, nhưng lại quan trọng đối với việc điều hành hoạt động doanh nghiệp. Nếu công ty chuyên bán lại phụ tùng máy bay là một công ty thương mại thì nó cũng rất giống với một công ty hậu cần tham gia vào việc mua hàng, theo dõi, lưu kho và bán các bộ phận. Tất nhiên, công việc hậu cần bao gồm các yếu tố giống nhau ở bất kỳ ngành nào mà bạn tham gia, nó không phải là của riêng người chủ doanh nghiệp hay có liên quan tới đặc điểm cốt lõi của một doanh nghiệp. Vậy tại sao lại không thuê ai đó thực hiện việc này? Có những người quản lý bên ngoài đã quên nhiều điều về công tác hậu cần được thực hiện ở các công ty trị giá 500 triệu đô la, hơn cả những gì mà một người chủ doanh nghiệp hiểu biết về công tác hậu cần với tư cách là nhà lãnh đạo của một công ty trị giá 70 triệu đô la. Với 10 hay 15 năm kinh nghiệm trong tay, một trong những người quản lý này sẽ tham gia và ngay lập tức nhìn ra doanh nghiệp đó cần gì - không phải chỉ trong ngày hôm nay mà là trong năm năm tới. Những quyết định của họ đưa ra sẽ chứa đựng ít rủi ro hơn nhiều so với những quyết định của người chủ doanh nghiệp trong lĩnh vực này

và người chủ doanh nghiệp sẽ lại có được sự tự do để tập trung vào việc hệ thống hóa giá trị cốt lõi của công ty.

Quan điểm của người trong cuộc

Peter J. Chase, Chủ tịch Hội đồng quản trị Công ty Purcell System

"Trong công ty chúng tôi, chẳng có gì được phát triển từ một ý tưởng thành một sản phẩm, trừ khi bạn có thể gắn nó với một khách hàng hay một nhóm khách hàng cụ thể và đó chính là những gì họ sẽ mua trong một khoảng thời gian nhất định. Nếu không, sẽ chẳng có ai mua nó cả. Đó chính là điều mà tôi vẫn đang thực hiện."

Thực hiện công tác hậu cần không chỉ là năng lực, mà ở đó quyền lực có thể dễ dàng được ủy thác. Thông thường, Giám đốc tài chính là những người được tuyển dụng để lo công tác hậu cần. Công tác phát triển quá trình kiểm soát nội bộ, tính toán giá cả hợp lý và đưa ra những đánh giá tài chính phù hợp được thực hiện ở hầu hết các ngành theo một cách tương đối giống nhau, do vậy chẳng có lý do gì để một người chủ doanh nghiệp phải tìm hiểu quá trình thực hiện việc này ngay từ đầu. Nếu bạn là một người chủ doanh nghiệp đang cố gắng tự mình làm điều đó, rất có khả năng là bạn không thể nắm bắt được nó đủ nhanh và cuối cùng bạn sẽ phải đối mặt với việc thiếu các thông tin tài chính phù hợp để điều hành tốt công ty mình. Sự lộn xộn sẽ xảy ra và bạn sẽ cảm giác giống như đang lái một chiếc máy bay với những thiết bị không phản ánh đúng độ cao hay tốc độ gió.

Tôi sẽ nói lại một lần nữa: Những người chủ doanh nghiệp cần bảo vệ phần quan trọng nhất của doanh nghiệp mình, phần mà những đánh giá thuộc về bản năng vẫn còn phát huy hiệu quả. Họ cần ủy thác cho người khác thực hiện những phần việc khác, những phần việc đòi hỏi phải có những kinh nghiệm, hiểu biết và đánh giá phân tích chính xác.

Câu chuyện thứ hai: Để phát triển lên cấp độ tiếp theo, bạn cần thay thế vị trí của mình bằng một vị Tổng Giám đốc điều hành

Tôi đã nghe người ta nói rất nhiều lần rằng những người chủ doanh nghiệp không thể lãnh đạo các công ty lớn. Điều đó không phải lúc nào cũng đúng. Trong một số trường hợp, người chủ doanh nghiệp có đủ những kỹ năng và khí chất cần thiết để đưa công ty phát triển tới cấp độ một tỷ đô la và hơn thế nữa. Hãy xem xét những gì mà Steve Jobs đã làm được hay Fred Smith của FedEx

hoặc Tiến sĩ J. Robert Beyster, người sáng lập Công ty SAIC, một công ty tư vấn và nghiên cứu với số lượng nhân viên lớn nhất nước Mỹ. Microsoft, Home Depot, Google - tôi có thể kể thêm nhiều nữa, đó là còn chưa tính đến hàng ngàn công ty được lãnh đạo bởi người chủ doanh nghiệp, cuối cùng đã phát triển đi lên và được bán cho các doanh nghiệp lớn. Ngược lại, tôi cũng đã chứng kiến không ít, nếu không muốn nói là nhiều, các tình huống tồi tệ được gây ra bởi những vị Tổng Giám đốc điều hành được thuê về, thậm trí còn nghiêm trọng hơn so với những tình huống do những người sáng lập doanh nghiệp kiêm Tổng Giám đốc điều hành gây ra. Như chúng ta sẽ nói chi tiết trong chương 7, việc phát triển một công ty thành một tổ chức lớn có uy tín thực sự sẽ đưa đến cho họ một trong bốn kết cục có thể xảy ra ở Mảnh đất không người, điều mà trong những trường hợp nhất định, người chủ doanh nghiệp sẽ phải vượt qua.

Một dự báo: Tôi hoàn toàn tin tưởng rằng người sáng lập doanh nghiệp cần thay đổi hệ thống tổ chức của công ty bằng cách mang về những nhà lãnh đạo cao cấp khác để giúp anh ấy. Nhiều người chủ doanh nghiệp tỏ ra lo lắng về việc liệu họ có thể dẫn dắt một công ty hay không, nhưng rất nhiều những thành công của họ không tự đến mà phải nhờ vào sự hỗ trợ của những người xung quanh. Khi tiến lên phía trước, người chủ doanh nghiệp cần có những người sẵn sàng có mặt khi họ cần, những người có thể đưa ra những quyết định dựa trên kinh nghiệm, chứ không chỉ là tiếng gọi của linh tính để giúp doanh nghiệp phát triển và tạo ra giá trị cốt lõi.

Câu chuyện thứ ba: Khi đánh giá các ứng viên cho vị trí quản lý mới, phẩm chất được coi trọng hơn tất cả.

Mục đích xuyên suốt của việc tuyển dụng là bổ sung thêm những người có kinh nghiệm cần thiết để đưa ra những quyết định chín chắn, kiên quyết và tất nhiên là yếu tố phẩm chất cũng rất đáng được quan tâm. Nhưng bên cạnh những phẩm chất đó, cũng cần cân nhắc tới những nét văn hóa của công ty khi đưa ra quyết định tuyển dụng, đồng thời truyền đạt những mong muốn về mặt văn hóa công ty đối với người mới.

Vậy văn hóa là gì? Trước hết, nó không giống với những sản phẩm và dịch vụ mà hiện tại công ty đang cung cấp, như chúng ta đã nói, những thứ này sẽ thay đổi khi nhu cầu của khách hàng thay đổi và khi ban lãnh đạo quyết định xem công ty nên theo đuổi và phát triển với những khách hàng nào. Thay vào đó, văn hóa là một loạt những hiểu biết chung được phát triển qua quá trình ra

quyết định của công ty và bổ trợ cho giá trị cốt lõi của nó. Văn hóa là nhịp đập trái tim của công ty, là cơ sở cho sự nối tiếp trong thời kỳ thay đổi mạnh mẽ và nhanh chóng. Một người chủ doanh nghiệp được đề cập đến trong cuốn sách Những người khổng lồ bé nhỏ của Bo Burlingham đã cho rằng văn hóa giống như một "hiến pháp bất thành văn". Người chủ doanh nghiệp đó nói: "Rome không hề có một hiến pháp thành luật, mà chỉ có một sự hiểu biết chung về việc mọi người nên cư xử như thế nào. Khi những thứ này sụp đổ, Đế chế Roma cũng vậy".[16]

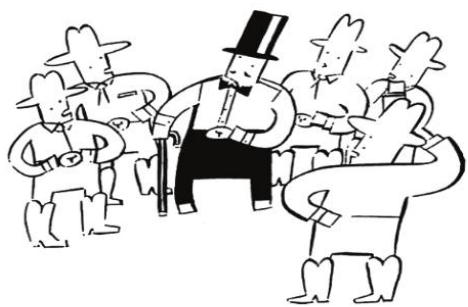
Trong trường hợp của Công ty George's Music, mọi người đều biết rằng việc đưa ra quyết định của George về tất cả các vấn đề đã phản ánh sự say mê tận tụy của ông với những nhạc sỹ và đặc biệt là những người mới vào nghề. Trong trường hợp của Chamberlin Edmonds, quá trình ra quyết định luôn bảo vệ "mặt mềm" của doanh nghiệp - đó chính là yêu cầu những quyết định của doanh nghiệp phải phản ánh một sự cảm thông, đặc biệt đối với các bệnh nhân - và đó là yếu tố đảm bảo rằng công ty đã đối xử tôn trọng với những người ủng hộ mình.

Khi tuyển ban quản lý mới, những người chủ doanh nghiệp phải cân bằng giữa sự nhất quán và sự thay đổi, giữa việc trung thành với những nền tảng của doanh nghiệp và việc tăng tốc để phát triển, giữa việc chăm chút cho linh hồn của công ty và việc nắm bắt những khả năng mới. Sự thất bại của người chủ doanh nghiệp trong việc thống nhất với người mới được tuyển về vấn đề cần phải bảo tồn những gì thuộc về văn hóa của công ty chắc chắn sẽ làm nảy sinh những mâu thuẫn, lộn xộn và một cuộc khủng hoảng lâu dài về thương hiệu. Chamberlin Edmonds đã tuyển về một Giám đốc điều hành nổi tiếng, với tấm bằng Quản trị kinh doanh Đại học Chicago và có nhiều năm kinh nghiệm ở các vị trí cấp cao của một công ty thuộc danh sách 50 công ty phát triển nhất do tạp chí Fortune bình chọn. Là người sáng lập của công ty, Judy Starkey cho rằng trải nghiệm đó thực sự là một tai họa ở tất cả các cấp độ:

"Nó hầu như đã khiến chúng tôi phải đầu hàng. Đó là một bài học lớn. Anh bạn chúng tôi tuyển dụng xuất hiện và anh ta hóa ra lại là một người theo chủ nghĩa biệt lập, anh ta lúc nào cũng đóng cửa phòng làm việc của mình trong khi văn hóa của chúng tôi lại thân thiện và cởi mở hơn rất nhiều. Anh ta cũng là một người thích giành quyền kiểm soát, nên thường không muốn tôi nói chuyện với nhân viên về các công việc của họ. Thực ra mà nói, anh ta đã bóp nghẹt trái tim đang sống của tổ chức, tạo ra một trạng thái tâm lý bị kìm hãm đó là con đường của anh ta và cũng là

hướng đi của cả công ty. Cuối cùng, tôi buộc phải sa thải người này và kết quả thật đáng kinh ngạc. Khi người này điều hành công việc, dòng tiền của chúng tôi tụt xuống mức âm, nhưng không bao lâu sau khi tôi sa thải anh ta và tuyển về một người khác, chúng tôi đã đạt được lưu lượng tiền dương 4 triệu đô la. Đó thực sự là một sự thay đổi hoàn toàn."

Trong rất nhiều trường hợp, chính những tính cách của bản thân người sáng lập là hiện thân cho văn hóa của công ty. Vì vậy, người chủ doanh nghiệp cần làm thật tốt để đảm bảo rằng ít nhất họ cũng thích người mà mình sắp tuyển dụng và hai người có thể làm việc thoải mái với nhau. Cuối cùng, tất nhiên tôi không thể nói cho bạn biết bạn nên tuyển người quản lý có loại tính cách nào. Tất cả những gì tôi có thể nói là bạn nên rèn luyện khả năng đánh giá những phẩm chất khách quan của ứng viên bằng những cảm nhận sâu sắc nhất, để xem bản chất của con người này thực sự là như thế nào.



Xung đột văn hóa

Dưới đây là hai bức thư được hư cấu để minh họa cho các vấn đề thường làm hỏng mối quan hệ giữa người chủ doanh nghiệp và những người quản lý được họ tuyển về.

Từ người chủ doanh nghiệp gửi người quản lý được tuyển dụng vào công ty:

Ngày 19 tháng 9 năm 2006

6243 phố Fairview

Rochester, NY 14618

Pete Stanford

1665 phố Cây sồi

Penfield, NY 16674

Pete thân mến,

Tới hôm nay anh đã cùng làm việc với chúng tôi được vài ngày, tôi muốn viết vài dòng để cho anh biết tình hình công việc ở chỗ tôi. Tôi rất vui khi có anh tham gia vào nhóm của chúng tôi. Nhưng tôi cũng phải thành thật mà nói: Ở đây không phải tất cả mọi cảm nhận đều mang tính tích cực. Có lẽ anh không biết điều này, nhưng khi vào công ty, anh đã tham gia với tư cách một người thay thế cho một thành viên trong gia đình mà tôi vừa phải cho nghỉ việc. Đừng hiểu sai ý tôi nhé: Tôi không thể đợi tới lúc trao cho anh ngày càng nhiều những công việc mà tôi đang phải gánh vác. Nhưng anh cần hiểu rằng tôi đã phải khó khăn như thế nào khi đưa ra quyết định tuyển dụng anh. Mọi người quanh đây đều cảm thấy bị tổn thương, người mà anh thế chân đã góp phần xây dựng nên công ty này và các đồng nghiệp đều yêu quý anh ấy. Trên hết, tôi hầu như không biết gì về anh cả. Thẳng thắn mà nói, tôi đoán rằng tôi có thể hy vọng rằng sự có mặt của anh ở công ty này sẽ giúp xoa dịu sự lộn xộn đang bùng phát ngày một mạnh mẽ xung quanh đây. Tôi hy vọng sẽ nhận được những ý tưởng mới mà tôi chưa từng nghĩ tới, nhưng tôi cũng sợ chết khiếp nếu những ý tưởng đó thực sự ngu xuẩn và tồi tệ. Có lẽ điều tốt nhất mà anh nên làm là không đưa ra ý tưởng nào mới trong một thời gian và chỉ tập trung vào việc tìm hiểu xem điều gì đã khiến công ty trở nên như thế này.

Sau những cuộc nói chuyện của chúng ta, tôi có một cảm giác khá buồn cười là ý kiến của anh về một số người trong công ty này không được tốt lắm. Làm thế nào để tôi có thể giúp anh nắm được không chỉ những điểm yếu mà cả những điểm mạnh mà họ đã mang tới cho công ty này? Những điểm mạnh đó chính là keo dán kết nối nơi này lại với nhau. Chắc chắn là có những điều chúng tôi làm khác đi, nhưng đó chính là lý do khiến chúng tôi thành công. Và tôi ở đây, tuyển dụng anh, bởi vì tôi muốn tìm hiểu xem những người khác làm điều đó như thế nào. Tôi hy vọng rằng việc bổ sung thêm những hiểu biết chung vào doanh nghiệp này sẽ không hủy hoại nó.

Trân trọng,

Bud Carlson

Người sáng lập Công ty Carlson Interactive Products

Thư từ người quản lý mới được tuyển dụng gửi người chủ doanh nghiệp:

Ngày 23 tháng 9 năm 2006

1665 phố Cây sồi

Penfield NY, 16674

Bud Carlson

Người sáng lập Carlson Interactive Products

6243 phố Fairview

Rochester, NY 14618

Kính gửi ông Bud,

Cảm ơn vì lá thư của ông. Tôi đánh giá cao những ý kiến trao đổi thẳng thắn của ông. Ông biết đấy, tôi rất phấn khích khi được gia nhập công ty này, nhưng tôi cũng cảm thấy lo lắng và sợ hãi. Trước hết, tôi bắt đầu nhận ra rằng có rất nhiều người đã làm việc cùng ông trong một thời gian bị tổn thương bởi quyết định tuyển dụng tôi vào công ty. Điều này khiến tôi băn khoăn là liệu có phải tôi sắp phải trải qua một giai đoạn khó khăn để khiến họ và ông chấp nhận những ý kiến của tôi trong công ty này không?

Ông hoàn toàn đúng khi nhận xét về những đánh giá của tôi về một số người nhất định trong công ty. Ngay lúc này đây, tôi có thể nói rằng có một số người tôi không muốn có mặt trong nhóm của mình mặc dù tôi ở đây chưa được một tuần. Một số người trong bọn họ là thành viên trong ban lãnh đạo của ông, điều đó khiến tôi thấy e ngại hơn khi phải để họ ra đi.

Tôi biết rằng công ty này có một nền tảng văn hóa vững chắc và tôi vẫn chưa phải là một phần trong đó. Nhưng ông đã tuyển tôi vào đây để thay đổi mọi thứ, vì vậy về một mặt nào đó, văn hóa của công ty phải được gác sang một bên. Tôi nhận thấy rằng công ty đang làm những việc vô nghĩa, nếu ông xem xét doanh nghiệp của mình sẽ như thế nào trong 5 năm tới. Để khiến cho tình hình trở nên tồi tệ hơn, rất nhiều người - thậm chí cả ông nữa - lại tin rằng chính những điều này đã mang lại thành công cho công ty. Tôi e rằng tôi sẽ phải tự hỏi liệu ông có thực sự để tôi thực hiện

những thay đổi, dù khó khăn hay dễ dàng, nhưng cần phải được thực hiện hay không. Tôi hy vọng ông sẽ để tôi giúp công ty phát triển lên cấp độ tiếp theo.

Kính thư,

Pete Stanford

Một cuộc trao đổi như thế này có lẽ không nên diễn ra giữa bạn và người quản lý mới của mình nhưng nó thực sự rất cần thiết và quan trọng để nhận thức được rằng mỗi bên đang suy nghĩ điều gì. Tôi sẽ phân tích các vấn đề mà những bức thư này nêu ra trong phần tiếp theo.

Câu chuyện thứ tư: Văn hóa là lý do khiến các công ty thất bại trong việc đồng hóa người mới được tuyển

Như những gì bạn có thể cảm nhận được từ bức thư này, "văn hóa" thường trở thành điểm trọng tâm thể hiện sự căng thẳng giữa người mới được tuyển và ban lãnh đạo hiện thời của công ty. Khi người mới thất bại, cá nhân các cổ đông thường viện đến văn hóa để làm cớ trốn tránh phần trách nhiệm của mình. Tại sao người được tuyển không cố gắng để thực hiện bất cứ điều gì? "Tôi không thể làm cho những thay đổi có hiệu lực, văn hóa của công ty này quá bảo thủ, khó thay đổi." Tại sao người chủ doanh nghiệp lại sa thải nhân tố tạo nên sự thay đổi? "Họ rất thông minh, nhưng lại không phù hợp với văn hóa của chúng tôi." Tại sao những nhân viên có năng lực lại bỏ việc sau khi nhân tố tạo nên sự thay đổi đã được đưa vào công ty? "Làm việc ở đây không còn vui vẻ nữa. Viên Giám đốc điều hành mới chẳng hiểu gì về văn hóa của chúng ta." Những cổ đông cần tránh những cách hành động khác thường khi sử dụng văn hóa như một cái cớ. Hãy thấu hiểu văn hóa, tôn trọng và bảo vệ nó, nhưng đừng ỷ vào nó để che đậy những thất bại của chính bạn.

Những người mới được tuyển về cần được thúc ép để tạo ra sự thay đổi, nhưng sẽ thật xấu hổ nếu họ không thể hiện sự tôn trọng đối với văn hóa - như tôi đã nói, là quá trình ra quyết định - đã tạo nên sự thành công và phát triển đối với công ty. Đó sẽ là một sự trốn tránh trách nhiệm, nếu người Giám đốc điều hành hay nhóm quản lý mới quy trách nhiệm cho chính văn hóa là sức cản nội bộ đối với sự phát triển của công ty, trong khi điều thực sự quan trọng hơn là sự tin tưởng. Bất kỳ công ty nào tin tưởng vào quá trình ra quyết định của lãnh đạo mới, thì chắc chắn sẽ hành động để thực hiện những thay đổi mà họ ủng hộ. Trên hết, quá

trình ra quyết định về cơ bản phụ thuộc vào việc ai là người đưa ra những quyết định đó. Cá nhân này có được tin tưởng để hiểu rằng công ty có thể và không thể làm gì không? Họ có lắng nghe những người thực sự hiểu rõ chuyện gì đang xảy ra trong công ty không? Việc ra quyết định của người mới có khen thưởng và loại bỏ đúng đối tượng không? Nó có dẫn đến những lời hứa đúng đắn với khách hàng và phân bổ chính xác các nguồn lực để thực hiện những lời hứa đó không?

Sau đó, để tạo ảnh hưởng của riêng mình, những người mới đến không cần phải tìm cách vượt qua văn hóa công ty, họ đơn giản chỉ cần tạo cho những người đã làm việc ở công ty một cơ sở để tin tưởng rằng họ đang đưa ra những quyết định khôn ngoan. Và điều đó phần lớn xuất phát từ thiện chí của chính những người mới đến muốn thể hiện sự tôn trọng với người chủ doanh nghiệp đã sáng lập nên công ty. Trong một vài trường hợp được miêu tả ở chương này, sự thiếu sót trong cách nhìn của người mới đến chính là do sự tôn trọng đó, bằng chứng là những thất bại trong việc xin ý kiến của người chủ doanh nghiệp cho những quyết định quan trọng. Hãy lấy PATLive làm ví dụ, tôi tình cờ biết người sáng lập ra nó, Glen Davidson, với tư cách cá nhân và tôi có thể chứng thực rằng ông là một người chủ doanh nghiệp thành công trong từng giai đoạn với một khả năng hiếm thấy là nhìn rõ mọi góc cạnh. Ông thành công trong mọi công việc mà ông bắt đầu. Bạn có thể hình dung ra việc không có ông tham gia vào quá trình quyết định thực hiện những canh bạc lớn trong không? Hay lấy ví dụ từ Chamberlin Edmonds: Bạn có thể hình dung ra việc không có sự tham gia của người sáng lập công ty, Judy Starkey, trong nỗ lực phát triển các hệ thống cho những quy trình mà cô đã phát triển ngay từ đầu không?

"Văn hóa" không phải là cái cớ để bào chữa cho những khiếm khuyết của người mới đến và nó cũng chắc chắn không bào chữa cho thất bại của người chủ doanh nghiệp trong việc đồng hóa những tài năng mới. Những người cũ, kể cả người chủ doanh nghiệp, cần bảo vệ những điều khiến công ty trở nên đặc biệt, trong đó có cả quy trình mà dựa vào đó, những quyết định thành công đã được đưa ra. Nhưng thật đáng xấu hổ cho họ vì đã để cái tôi cá nhân ngăn cản những người mới trực tiếp tham gia vào quy trình này. Liệu có kỳ quặc không nếu mời một người đầy triển vọng vào công ty nhưng lại không cho anh ta, với kinh nghiệm bản thân, được tranh luận về một cách giải quyết vấn đề khác cách mà nhóm ban đầu ưa dùng?

Tất cả đều đưa đến một kết luận: Một doanh nghiệp không thành

công cần có một quy trình ra quyết định mới (hay nói cách khác là một văn hóa mới), trong khi một doanh nghiệp đang phát triển thành công cần duy trì quy trình đã khiến nó thành công. Vì tất cả các doanh nghiệp đều chứng minh là mình không thành công trong lĩnh vực này thì thành công trong lĩnh vực khác, nên người chủ doanh nghiệp và người mới đến, kể cả Tổng Giám đốc điều hành kế nhiệm, phải cùng nhau xây dựng một môi trường ra quyết định có thể kết hợp một cách tốt nhất những yếu tố, mà cả người cũ và người mới, đều coi là quan trọng. Nói cách khác, người chủ doanh nghiệp và người mới đến phải đạt được một sự hiểu biết chung về những yếu tố cấu thành nên giá trị cốt lõi của công ty và việc những quyết định liên quan tới nó sẽ được đưa ra như thế nào.

Có nhiều cách để tiến tới một văn hóa có thể dung hòa các yếu tố mới và cũ. Rob Wight, người đồng sáng lập ra Công ty Phần mềm Channel Intelligence, đã rất lo lắng về việc duy trì văn hóa dựa trên hiệu quả công việc, chế độ ưu đãi nhân tài và chủ nghĩa quân bình của công ty ông. Là cựu thành viên trong ban quản trị ở Microsoft, Rob hiểu rằng trong ngành công nghiệp của mình, nền công nghiệp năng suất cao là phần thưởng xứng đáng cho khả năng nhận biết và phát triển các tài năng với tốc độ ánh sáng của một công ty. Ông cũng hiểu thêm rằng công ty cần thể chế hóa tầm nhìn của ông đối với mô hình đánh giá nhân viên dựa trên những nhiệm vụ họ được giao.

Giải pháp ông tìm ra là xây dựng một hệ thống các nguồn nhân lực, mà nhờ đó mọi người trong công ty được phân công nhiệm vụ theo hệ số bậc, thay vì theo chức danh. Hiệu quả công việc được đánh giá bởi những người cùng cấp bậc và mọi người đều có cơ hội đánh giá những người khác trong công ty, do đó mức thu nhập hoàn toàn phụ thuộc vào hiệu quả công việc và hệ số bậc của họ. Wight nhận xét: “Điều tuyệt vời là mọi người đều thể hiện rất rõ những kỳ vọng của mình đối với người khác. Tuy nhiên, không phải ai cũng chấp nhận văn hóa của chúng tôi. Vì vậy, chúng tôi đã mất một số nhân viên giỏi. Nhưng gần đây chúng tôi đã được vinh danh trong danh sách các công ty có quy mô trung bình tốt nhất bang Orlando nhờ vào tỷ lệ hài lòng cao của nhân viên. Hệ thống của chúng tôi chính là cốt lõi để đặt ra những kỳ vọng cho phương pháp xử lý vấn đề mới được đưa vào của ban lãnh đạo”.

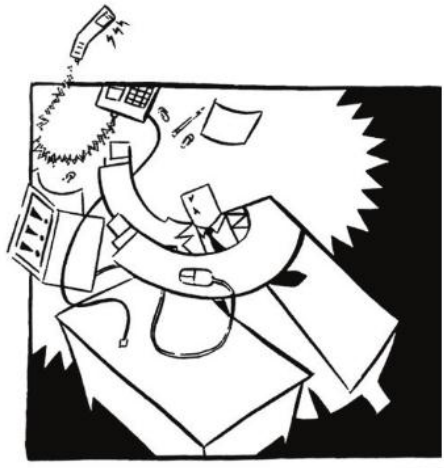
Câu chuyện thứ năm: Đội ngũ quản lý chuyên nghiệp đảm bảo lợi nhuận và phát triển bằng cách “dọn dẹp” công ty và gây xáo trộn nó.

Câu chuyện thứ năm này đặc biệt nguy hiểm. Chìa khóa thực sự của việc phát triển và tạo ra của cải là "làm mọi thứ rối tung lên" và "dọn dẹp" theo một cách cân bằng và nhất quán. Như chúng ta sẽ thấy dưới đây, để làm được điều đó thường cần có hai người, một với khả năng "thiên phú" là làm công ty "rối tung lên", người còn lại có tài trong việc dọn dẹp mọi thứ. Ngoài ra, nó còn đòi hỏi phải có sự tôn trọng của mỗi cá nhân đối với quan điểm của người còn lại.

Nếu một người mới được tuyển dụng loại bỏ tất cả những lộn xộn trong công ty, thì đó là một việc thực sự sai lầm. Một sự lộn xộn nhất định trong công ty là yếu tố cần thiết để công ty phát triển thịnh vượng, miễn là nó được cân bằng bởi một yếu tố trật tự. Như Jerrold Pollack, một nhà tâm lý học thần kinh tại Trung tâm Sức khỏe tâm thần Seacoast ở Portsmouth, New Hampshire đã trích dẫn như sau: "Người ta chỉ đang theo đuổi một ảo tưởng khi nghĩ rằng bất cứ công ty nào - dù ở quy mô gia đình hay một tập đoàn lớn - có thể hoàn toàn loại bỏ tình trạng lộn xộn dựa trên một cơ sở thống nhất nào đó."[17] Những người chủ doanh nghiệp cần liên tục làm "rối tung" doanh nghiệp lên bằng cách đưa ra những lời hứa mà họ chưa từng hứa với khách hàng, dù là việc tìm kiếm thêm khách hàng mới hay phục vụ những nhu cầu mới của các khách hàng hiện tại. Mặt khác, họ cũng cần liên tục "dọn dẹp" mớ hỗn độn này bằng cách đảm bảo rằng công ty đang phát triển những quy trình nội bộ cần thiết để đáp ứng lời hứa mới với khách hàng. Nếu gây ra quá nhiều lộn xộn thì công ty sẽ nhanh chóng sụp đổ vì không thể thực hiện tốt lời hứa đó. Nhưng nếu công ty được "dọn dẹp" quá mức thì số lượng khách hàng của công ty sẽ không thể phát triển được, khiến công ty chết dần chết mòn.[18]

Cameron Garrison, người sáng lập Tập đoàn Garrison chuyên cung cấp công nghệ cho Chính phủ, đã nhận xét rằng: "Có một quả lắc lớn, một bên là sự lộn xộn và hỗn loạn, một bên là sự quan liêu. Bạn phải giữ quả lắc đó ở chính giữa, nhưng thật sự rất khó khăn để làm được điều đó". Thời kỳ đầu, người chủ doanh nghiệp cân bằng việc đưa ra những lời hứa và việc thực hiện chúng hoàn toàn dựa vào trực giác mà thường không hề nhận ra điều đó, bởi vì họ đảm trách cả nhiệm vụ điều hành hoạt động và tiếp thị sản phẩm, họ hiểu chính xác họ có thể hứa bao nhiêu trong khả năng của mình. Nhưng khi công ty họ bước vào Mảnh đất không người, mọi thứ trở nên phức tạp hơn nhiều. Cán cân lệch hẳn về một phía, hoặc là công ty lưỡng lự không dám đối mặt với sự thay đổi, hoặc là nắm bắt sự thay đổi quá mau lẹ trước sự thất vọng của mọi người. Để vượt qua Mảnh đất không người, lãnh đạo các công ty

phải chú ý hơn đến những tiềm lực và nghĩa vụ vốn có trong việc đưa ra những lời hứa, trong khi đó vẫn phải chịu trách nhệm cá nhân đối với việc duy trì trạng thái cân bằng.



Một doanh nghiệp cần người "xáo trộn" nó lên.

Điều này có thể hiệu quả trên một số phương diện. Ở nhiều công ty mà tôi từng làm việc, người chủ doanh nghiệp duy trì đặc quyền đưa ra những quyết định "gây rối", rồi dựa vào phản hồi của những người khác để xem liệu mình có sử dụng quá mức khả năng của công ty để thực hiện lời hứa không. Bạn cũng có thể thấy điều này trong bóng bầu dục. Người ta thường hỏi huấn luyện viên vĩ đại của bang Florida là Bobby Bowden rằng tại sao Doc, cựu huấn luyện viên của đội, lại được đánh giá quá cao như vậy. Câu trả lời của Bowden rằng Doc không phải là huấn luyện viên tốt nhất hành tinh, mà Doc là người sẽ đến để hỏi xem liệu có cầu thủ nào trong đội quá mệt mỏi hay chán nản hay không.

Đồng thời cũng cần một người "dọn dẹp lại"

Tất cả những người chủ doanh nghiệp đều cần đến khả năng của Bowden để đưa nhóm mình phát triển theo những hướng mới nhưng mặt khác, họ cũng cần những người có thể đóng vai trò của Doc.

Cứ cho rằng người chủ doanh nghiệp tiếp tục thực hiện vai trò "làm xáo trộn" công ty, thì việc đưa về một người quản lý bên ngoài để "dọn dẹp lại" có thể có ảnh hưởng thực sự sâu rộng. Vào giữa những năm 90, khi Shane Albers bắt đầu thành lập công ty chuyên đầu tư vào các tài sản cầm cố, mang tên Investor Mortage Holdings, ông nhận thấy cơ hội xây dựng một doanh nghiệp lớn bằng cách cho những người phát triển bất động sản đã bị các ngân hàng từ chối vay những khoản nợ ngắn hạn dựa trên tài sản cầm cố. Sau sáu năm, ông đã thu được những tiến bộ đáng kể, nhưng công ty ông vẫn chỉ là một công ty tương đối nhỏ ở địa phương. Sau đó, ông đã đưa Will Meris về với tư cách là một cộng sự. Trong vòng bốn năm, quỹ bất động sản cá nhân mà họ xây dựng đã mở rộng thị trường từ bang Arizona sang bang California và Texas. Số tiền họ quản lý đã lên tới 250 triệu đô la và vẫn đang tăng với tỷ lệ 20 triệu đô la một tháng.

Chìa khóa mang lại thành công này là trạng thái cân bằng hiện đang tồn tại giữa việc "gây xáo trộn" và "dọn dẹp lại" trong nội bộ công ty. Albers luôn là một người biết nhìn xa trông rộng, đặc biệt là biết sắp xếp mọi thứ cạnh nhau và thương thuyết các vấn đề, nhưng ông lại rất ít quan tâm tới công tác điều hành việc kiếm tiền, tuyển dụng hay sa thải nhân viên và phát triển các hệ thống nội bộ cần thiết cho doanh nghiệp sao cho phù hợp với quy mô phát triển. Meris, ngược lại, rất giỏi trong những việc này. Trước khi gia nhập đội quân của Albers, ông đã xây dựng được một công ty môi giới thế chấp từ hai bàn tay trắng thành 3 văn phòng và 70 nhân viên trong vòng một năm. Theo lời Alber: "Tôi biết thị trường có thể đi tới đâu. Tôi tập trung chủ yếu vào tầm nhìn và quản lý các danh mục đầu tư, sau đó tôi sẽ tới gặp Will rồi nói: Tôi cần tất cả những người này trong những lĩnh vực này. Và anh ấy sẽ tập trung vào việc thực hiện và điều hành hoạt động kinh doanh hằng ngày. Tôi là ga, còn Will là phanh. Will sẽ tập trung vào kiếm tiền, còn tôi sử dụng số tiền đó theo những cách mới mẻ, đó là tập trung đầu tư vào thị trường".

Đối với Albers, việc đưa một người từ bên ngoài vào không phải là để cố gắng loại bỏ sự lộn xộn trong công ty, mà ngược lại, để nuôi dưỡng nó. Vì bây giờ đã có người coi sóc hậu trường nên ông thực

sự đã được giải phóng để có thể đưa ra thêm những lời hứa tốt hơn cho khách hàng. Albers nói: "Tôi giao những khó khăn của doanh nghiệp cho Will nhưng tôi nhận ra rằng tôi phải thúc ép anh ấy vào tình trạng lo ngại. Trên thực tế, tôi rất vui mừng khi có cơ hội làm điều đó". Meris đồng tình và cũng lưu ý rằng sự căng thẳng liên tục xảy ra trong việc kinh doanh của của họ là rất hữu hiệu, nếu không nói là luôn mang lại cảm giác dễ chịu:

"Lần đầu làm việc cùng nhau, tầm nhìn của Shane làm tôi thấy không thoải mái. Tôi chưa từng làm việc cùng ai có những suy nghĩ mạnh bạo như ông.

Khi chúng tôi tham gia một cuộc họp, một nhà đầu tư tiềm năng hỏi chúng tôi rằng chúng tôi sẽ đi đến đâu trong vài năm tới. Tôi nói là 40 nhân viên, trong khi Shane nói 400. Tới giờ Shane vẫn làm tôi cảm thấy không thoải mái, nhưng đó lại chính là điều tôi cần vì tôi thường chọn những phương pháp an toàn để đảm bảo rằng mọi thứ đều ở trạng thái hoàn hảo trước khi tiếp tục tiến lên. Shane luôn khiển trách và nói rằng tôi cần làm nhiều điều hơn nữa để giữ vững phong độ."

Câu chuyện thứ sáu: Một công ty đang phát triển nên tuyển đội ngũ quản lý cấp trung trước khi đưa về đội ngũ lãnh đạo cấp cao.

Sai. Sai. Sai, hoàn toàn sai. Trên thực tế, ý tưởng cho rằng một công ty phát triển nhanh chóng nên tuyển về đội ngũ quản lý cấp trung là hết sức tai hại nhưng lại có sức lan tỏa lớn đến mức tôi phải trình bày ý kiến ngược lại như một quy luật định hướng của chương này.

Tại sao phải tuyển ở cấp cao nhất? Xét trên phương diện nào đó, đây là hệ quả của những luận điểm tôi đã nêu ra ở trên. Ngay từ đầu quan điểm đưa về đội ngũ quản lý bên ngoài là để có ai đó có kinh nghiệm vượt trội, những người đã biết các hệ quả khác nhau sẽ như thế nào và phải hy sinh những cái gì để tới được đó.

Quy luật định hướng của chữ Q - Quản lý

Người sáng lập phải tuyển ban lãnh đạo cấp cao đầu tiên, chứ không phải là cấp trung, để vượt qua được Mảnh đất không người.

Chỉ có quản lý cấp cao nhất được tuyển về mới có khả năng dựa trên những kinh nghiệm của họ, rồi đưa ra những quyết định mà công ty cần. Hãy nhìn theo hướng này: Bạn sẽ không xây một ngôi nhà nếu không chọn được một kiến trúc sư hay một nhà thầu dày

dạn kinh nghiệm vào nhóm của mình. Nếu bạn chọn một nhà thầu mới chỉ đang học việc, hay một kiến trúc sư vừa mới tốt nghiệp, thì nhiều khả năng ngôi nhà sẽ không hoàn thiện, hoặc nó sẽ không được xây dựng một cách hiệu quả. Xây dựng cũng giống như kinh doanh, bạn cần tìm được một người nào đó giàu kinh nghiệm để có thể tạo ra các giải pháp trước khi vấn đề nảy sinh, chứ không phải một người chỉ có khả năng theo kịp các vấn đề trước mắt.

Việc tuyển đội ngũ quản lý cấp trung chỉ làm tăng, chứ không làm dịu đi những gánh nặng đang đè lên vai người chủ doanh nghiệp. Tôi không thể nói cho bạn biết đã bao nhiêu lần tôi thấy một người chủ doanh nghiệp lúc nào cũng căng lên và tìm kiếm sự giúp đỡ trong tuyệt vọng, nhưng họ lại chỉ thấy rằng đội ngũ quản lý cấp trung mà họ tuyển về thiếu những kinh nghiệm cần thiết và liên tục quay lại tìm họ để xin chỉ đạo. Hãy nhớ rằng, bạn cần phải tuyển một chuyên gia, người có thể giải quyết những vấn đề lớn mà hiện tại - hoặc trong tương lai không xa - sẽ là những công việc kinh doanh mang nặng tính quy trình. Bạn đang tìm một người để ủy thác quyền lực, chứ không phải để mở rộng quyền lực của bạn đối với những nhân viên đã bị chặt mất vây cánh và không đủ khả năng.

Quan điểm của người trong cuộc

Bruce Moeller, Chủ tịch kiêm Tổng Giám đốc Công ty DriveCam

"Khi tuyển người, tôi luôn theo đuổi người giỏi nhất trong những người giỏi nhất. Tuy nhiên, không phải tất cả mọi người đều đồng ý với tôi. Tôi buộc phải đưa vấn đề tuyển quá nhân lực lên hàng đầu, nhưng ban quản lý lại không nhìn ra điều đó. Có một thành viên trong ban quản lý đến gặp tôi và nói: "Xem này, Donald Trump đang rảnh rỗi, nhưng không có nghĩa là anh buộc phải tuyển Donald Trump". Tôi nói điều đó hoàn toàn đúng. Không phải là bản thân tôi muốn có Donald Trump mà theo quan điểm của tôi, công ty không xứng đáng có được bất cứ điều gì khác ngoài việc có được người giỏi nhất và tôi sẽ không chấp nhận cái gì thấp hơn. Họ nhìn tôi như thể tôi đã phát điên và là một kẻ vung tay quá trán."

ĐIỂM TẠM NGỪNG CỦA CHỮ Q - QUẢN LÝ

Chương này sẽ khảo sát sự chỉ trích mà những người sáng lập các công ty mới phát triển vấp, phải khi tuyển những người quản lý có các kỹ năng cần thiết để đưa công ty phát triển lên cấp độ tiếp

theo. Lúc này, có thể bạn đang nghĩ: "Này, Doug, tôi thích sự chuyển đổi từ việc đưa ra các quyết định dựa vào trực giác sang việc đưa ra các quyết định dựa trên kinh nghiệm. Nhưng làm thế nào tôi có đủ tiền trả cho nó?". Như chúng ta sẽ thấy ở chương 5, trong những năm gần đây, việc có đủ điều kiện để tuyển được những nhân tài hàng đầu do những yêu cầu cần thiết của Đạo luật Sarbanes-Oxley đang ngày càng trở nên khó khăn hơn. Mặt khác, vì thị trường vốn luôn có xu hướng khen thưởng những công ty có thể thu hút được những người điều hành dày dạn kinh nghiệm, nên cái giá phải trả cho việc không quyết tâm hành động và tuyển những người quản lý giàu kinh nghiệm luôn đòi hỏi được tôn trọng sẽ đắt hơn rất nhiều.

Ngoài việc có đội ngũ lãnh đạo có năng lực, một công ty mới phát triển còn cần thuyết phục thị trường vốn rằng nó sở hữu một mô hình kinh tế rõ ràng và có thể tạo ra lợi nhuận khi công ty phát triển lên cấp độ cao hơn. Chúng ta sẽ xem xét những vấn đề xung quanh các mô hình kinh tế ở chương tiếp theo. Còn bây giờ, hãy ngồi lại và suy nghĩ về các vấn đề quản lý mà chúng ta đã khảo sát. Hãy nhớ kỹ rằng thất bại trong việc hoàn thành giai đoạn chuyển đổi cấp quản lý đồng nghĩa với việc bạn sẽ không bao giờ thoát khỏi Mảnh đất không người. Vì vậy, nếu bạn không thể chịu đựng nổi suy nghĩ sẽ phải sa thải những người cần phải sa thải, nếu bạn không thể chấp nhận việc để người khác xử lý những phần việc lớn của công ty, hay nếu bạn không sẵn sàng chấp nhận những rủi ro về mặt tài chính của việc tuyển dụng những nhân tài hàng đầu thì hãy ngừng lại. Bởi vì việc vượt qua Mảnh đất không người không dành cho bạn. Bạn sẽ thấy thỏa mãn hơn rất nhiều khi duy trì công ty ở quy mô nhỏ, hay bán nó cho một người nào đó có thể đưa công ty phát triển lên cấp độ cao hơn.

Bảng câu hỏi về điểm tạm ngừng của chữ Q - Quản lý

Xin cảnh báo: Những câu hỏi được đưa ra dưới đây có thể sẽ khiến bạn cảm thấy không mấy thoải mái. Như chúng ta sẽ thảo luận ở chương 6, đa số chủ doanh nghiệp có một đội ngũ thân tín mà họ thường dựa vào khi đưa ra các quyết định. Nhưng đội ngũ thân tín đó cần được thức tỉnh. Để ai ra đi không phải là một quyết định cần nhiều người cố vấn. Trên thực tế, tôi dám cá là bạn đã có những suy tính trong lòng, bởi vì bạn chắc chắn đã biết mình phải đối mặt với ai.

1. Đối với mỗi thành viên trong ban quản lý cấp cao, hãy chỉ ra một điểm mà theo ý kiến của bạn họ xuất sắc hơn cả.

2. Điều gì mà cá nhân bạn tin rằng bạn làm tốt nhất trong việc điều hành doanh nghiệp của mình?

3. Viết vào mẩu giấy quy trình mà bạn sử dụng khi đưa ra các quyết định quan trọng nhất trong công ty và nêu cả tên những người mà bạn sẽ hỏi ý kiến, nếu có. Chỉ ghi tên những người nằm trong đội ngũ thân tín đã làm bạn thay đổi quyết định trong quá khứ.

4. Nêu ví dụ về một quyết định được đưa ra bởi một thành viên trong nhóm quản lý mà bạn tin rằng đó là một sai lầm do thiếu kinh nghiệm. Nêu ra hậu quả của sai lầm đó đối với công ty.

5. Có bao nhiêu thành viên trong đội ngũ quản lý cấp cao của bạn có kinh nghiệm làm việc ở những vị trí quản lý cao cấp trong một công ty có doanh thu cao gấp ít nhất là 5 lần so với doanh thu hiện tại của công ty bạn?

6. Nếu bạn chỉ có thể quản lý một phần trong hoạt động của công ty mình thì đó là phần nào và tại sao?

Có một vấn đề khác cần phải được phân tích. Rất nhiều người trong số các bạn đã đưa ra những lời hứa đầy ngụ ý với các nhân viên trung thành trong nhóm nòng cốt ban đầu. Đại loại như: "Khi chúng ta thành công thì hãy tin tôi đi, tôi sẽ chăm lo cho anh". Vấn đề nằm ở chỗ cá nhân những người nhận được lời hứa lại cho rằng "chăm lo cho anh" có nghĩa là chăm lo mãi mãi. Khoảng cách giữa những gì bạn tin là thích hợp với những gì mà một số thành viên trong đội ngũ nòng cốt của bạn cho là thích hợp có thể khác nhau đến mức đáng kinh ngạc. Trong một vài trường hợp, ngay lập tức tôi đã thực hiện một quy trình khám phá và ghi lại những kỳ vọng khi làm việc với tư cách là Giám đốc tài chính của một công ty. Hãy tin tôi đi, làm ngay bây giờ sẽ tốt hơn là để đến sau này. Và đây là câu hỏi:

7. Trong công ty bạn, có tồn tại những lời hứa không có cách giải quyết như "chăm lo cho ai đó" không?

Tôi đã nói với bạn điều này không hề dễ dàng, vì vậy, hãy kết thúc bằng một câu chuyện đã để lại ấn tượng sâu sắc khi chứng minh việc đưa ra một quyết định khó khăn có thể mang lại một kết thúc vui vẻ. Năm 1976, Doug Groves đến làm cho Công ty Trách nghiệm hữu hạn Carapace, một công ty chuyên phân phối vật liệu xây dựng điều hành bởi cha và chú của ông. Công ty này bán các tấm formica mỏng, gỗ ốp tường, gờ trang trí, ván lát sàn và các

sản phẩm khác, việc buôn bán mang lại khoảng 2 triệu đô la doanh thu hằng năm. Năm 1980, Groves đã nắm rõ công việc kinh doanh và trở nên quen thuộc với khách hàng của công ty và ông cũng ngày càng thấy có hứng thú với cơ hội phân phối những gì mà ông cho là một sản phẩm đầy hứa hẹn, đó là mặt đá nhân tạo Corian của Công ty DuPont.

Không may là vị Tổng Giám đốc của công ty, một nhân viên lâu năm lại không phải là một người ưa mạo hiểm và ông ta rất miễn cưỡng trong việc đầu tư vào sản phẩm đá nhân tạo Corian. Groves tiếp tục thúc đẩy việc thực hiện vấn đề này, ông lập luận rằng công ty nên đầu tư vào sản phẩm đá nhân tạo Corian và vào việc xây dựng mối quan hệ với Công ty DuPont. Và Groves đã thắng thế, với sự ủng hộ của cha ông và cùng với đối tác làm ăn của mình, Công ty Carapace đã thực hiện khá nhiều vụ đầu tư vào sản phẩm đá nhân tạo Corian trong suốt những năm đầu của thập kỷ 80, trong đó có cả việc thu mua toàn bộ sản phẩm đá nhân tạo Corian của đại lý có trụ sở tại Baltimore. Nhưng ông Tổng Giám đốc tiếp tục phản đối những quyết định này và sự căng thẳng trong công ty ngày càng tăng cao.

Năm 1985, Carapace đã tuyển về một chuyên gia tư vấn để giải quyết mâu thuẫn này. Sau những cân nhắc đầy khó khăn, họ quyết định để ông Tổng Giám đốc ra đi. Và đây là một kết thúc tốt đẹp: được tự do theo đuổi tầm nhìn của mình, Groves đã chăm lo cho việc kinh doanh sản phẩm Corian của Công ty Carapace và đưa doanh thu lên mức ngày càng cao hơn. Ngày nay, Công ty Carapace cung cấp sản phẩm đá nhân tạo Corian cho khắp khu vực miền Nam nước Mỹ và thiết lập một mối quan hệ bền vững với Công ty Dupont. Mặc dù doanh thu của công ty đối với loại sản phẩm này đang có xu hướng chậm lại nhưng sản phẩm đá nhân tạo Corian và các vật liệu liên quan vẫn đem lại doanh thu hằng năm lên đến hơn 80 triệu đô la cho Carapace. Theo lời Groves: “Sự phát triển mạnh mẽ của chúng tôi chỉ đạt được khi ông Tổng Giám đốc rời khỏi công ty. Đưa ra một quyết định khó khăn về quản lý thực sự là chìa khóa mở ra một chương hoàn toàn mới trong lịch sử công ty chúng tôi. Nó đã giúp chúng tôi tạo lập được một công ty như hiện nay”.

Hãy tháo gỡ những vấn đề thuộc về quản lý và bạn cũng sẽ giải phóng được những tiềm năng thực sự của công ty mình.

4
PHÁT TRIỂN MÔ HÌNH CỦA BẠN

Hầu hết các chủ doanh nghiệp thu hút những khách hàng đầu tiên bằng cách điều hành theo mô hình kinh tế "hiệu quả công việc cao, chi phí nhân công thấp". Bằng mồ hôi nước mắt của chính mình và được sự trợ giúp của những nhân viên tận tụy, họ cung cấp cho thị trường những sản phẩm và dịch vụ ưu việt với chi phí thấp hơn giá thị trường. Tuy nhiên, khi quy mô công ty được mở rộng, mô hình kinh tế này bị phá vỡ, công ty phải trả lương theo thị trường, đồng thời điều chỉnh cơ cấu giá theo hướng bình thường hóa cho các sản phẩm và dịch vụ của mình. Để vượt qua được Mảnh đất không người, các công ty phải phát triển một mô hình kinh tế mới cho phép họ cung cấp những giá trị phù hợp với quy mô công ty mà vẫn thu được lợi nhuận. Thêm vào đó, công ty phải thường xuyên phân tích hiệu quả hoạt động của mình theo mô hình kinh tế này, để đảm bảo rằng công ty sẽ đạt được lợi nhuận bền vững.

CHO TÔI THẤY TIỀN CỦA BẠN

Những năm đầu thập kỷ 90, Tom Lynch, một sinh viên Luật, đã tự học lập trình máy tính và nhận thấy rằng anh yêu thích nó hơn học luật rất nhiều. Dù không sẵn sàng từ bỏ trường luật, nhưng anh đã quyết định hỗ trợ cho việc học tập của mình bằng cách nhận một công việc bán thời gian là viết một hệ thống kiểm kê cho một cửa hàng máy tính. Sau khi tốt nghiệp, anh vượt qua được kỳ thi về luật và ngay lập tức thử sức vụ kiện đầu tiên. Thân chủ của anh thắng kiện nhưng chỉ nhận được 1 đô la tiền bồi thường. Lynch không thể tin được điều đó. Ngay hôm sau, anh thành lập một công ty phát triển phần mềm. Anh cảm thấy quá đủ với ngành luật và những chiến thắng vô nghĩa của nó.

Đối với Lynch, việc bắt đầu xây dựng công ty của riêng mình đã

chứng minh đó chính xác là một bước đi đúng đắn. Dựa trên cơ sở dịch vụ chăm sóc khách hàng vượt trội của mình, Công ty Phát triển phần mềm Infinity đã trở thành một trong những công ty phát triển nhanh chóng nhất nước Mỹ, xếp thứ 486 trong danh sách 500 công ty phát triển nhanh nhất do tạp chí Inc. bình chọn năm 2002 với mức tăng trưởng doanh thu trong năm năm đạt mức 459%. Năm 2005, công ty đã đạt mức doanh thu 20 triệu đô la với 172 nhân viên và một đội ngũ nhân viên bổ sung khoảng 30 nhà thầu. Không tồi chút nào đối với một công ty đang phải đối mặt với sự cạnh tranh từ các công ty lớn đa quốc gia như Accenture trong nền sản xuất hàng hóa hiện nay.

Ngày nay, Lynch đã chứng minh được rằng anh có thể kiếm tiền với tư cách một đấu thủ địa phương, chuyên bán hàng cho các ngành công nghiệp tư nhân và Chính phủ bang Florida, vượt ra khỏi các văn phòng ở Tallahassee. Nhưng anh cũng thấy mình đang lâm vào một tình huống khó khăn. Do bản chất cạnh tranh của ngành này, nên anh sợ rằng công ty anh sẽ không thể mãi cạnh tranh ở quy mô hiện tại. Để giữ lại nguồn lực chính của mình là những tài năng hàng đầu, anh cần đưa ra cho họ các cơ hội thăng tiến hấp dẫn trong sự nghiệp, mà điều đó lại có nghĩa là phải hoàn thành những nhiệm vụ lớn hơn với nhiều thử thách hơn ở nhiều vị trí hơn. Việc hoàn thành những nhiệm vụ này cũng sẽ giúp Infinity xây dựng được thương hiệu và tạo ra những cơ hội ở các cấp độ hoàn toàn mới.

Lynch lên kế hoạch mở thêm một số văn phòng mới ở các bang khác. Anh cho rằng anh có thể tái tạo lại văn hóa công ty trong hoạt động chăm sóc khách hàng và tạo ra lợi nhuận ở quy mô lớn hơn, nhưng anh vẫn không chắc chắn lắm. Anh rất muốn mạo hiểm, vì nguy cơ của việc không phát triển có thể còn lớn hơn nhiều. Nhưng anh vẫn lo lắng. Lynch nói: "Việc đưa ra quyết định có phát triển hay không thực sự rất khó khăn. Bây giờ mọi thứ đang diễn ra tốt đẹp nhưng nó không bền vững. Mặt khác, ai mà biết được liệu chúng tôi có kiếm ra tiền ở quy mô lớn hơn không. Hiện nay, tôi đã có một số người rất nhanh nhạy ở các bang khác và tôi cũng đang tìm kiếm các cơ hội thực sự. Nhưng tôi không biết tương lai còn ẩn chứa điều gì. Tôi đoán anh sẽ nói rằng tôi chắc chắn đang trong Mảnh đất không người".

Tình thế khó khăn của Lynch không phải là hiếm. Khi các doanh nghiệp phát triển, thì người chủ doanh nghiệp cũng thường phải đối mặt với những thay đổi lớn trong mô hình kinh doanh của mình. Trong trường hợp của Lynch, những thay đổi này nảy sinh là kết quả của một quyết định chiến lược là: mở rộng công ty.

Nhưng chủ doanh nghiệp thường tạo áp lực cho mô hình hoạt động một cách vô thức, họ chỉ nhận thấy tình trạng bất ổn về kinh tế mà không hiểu tại sao. Ngoài cảm giác làm việc quá sức và mất đi sự đồng bộ với khách hàng, xét trên phương diện tài chính những, người chủ doanh nghiệp này cảm thấy như thể họ không thể biết được liệu công ty mình sẽ đi đến đâu. Họ không biết là họ đang kiếm ra tiền hay đang thua lỗ và việc phát triển sẽ giúp doanh nghiệp đi lên hay dìm nó xuống ngày một sâu hơn. Dựa trên cơ sở hằng ngày, họ cảm thấy hoạt động của doanh nghiệp rất mơ hồ và họ không biết có thể lấy nguồn tiền tiếp theo cho công ty mình từ đâu. Cuối cùng họ nhận thấy rủi ro ngày càng cao, như thể tất cả những quyết định họ đưa ra đều là những ván bài đánh cược vào tương lai tài chính cá nhân hay vào chính sự tồn tại của công ty họ.

Mảnh đất không người trở thành một nơi đáng sợ khi phải cân nhắc đến mô hình của doanh nghiệp. Vậy bạn phải làm gì khi rơi vào trường hợp này? Tôi sẽ cung cấp cho bạn một vài ý tưởng ở các chương tiếp theo, nhưng trước hết hãy ngồi lại và tập trung đánh giá một chút - ý tôi là một chút thôi - vào chủ đề yêu thích của tất cả mọi người: kế toán. Trước khi chủ doanh nghiệp có thể đảm bảo cho công ty họ nguồn tài chính ở trong Mảnh đất không người, họ cần phải hiểu mô hình kinh doanh của công ty là gì, những thay đổi trong mô hình có ý nghĩa gì và những công ty phát triển nhanh chóng đã làm gì để tình trạng tài chính của công ty trở nên bất ổn.

LÉN NHÌN VÀO TƯƠNG LAI

Khi nói về một mô hình kinh doanh hay như cách gọi của một số người là mô hình kinh tế, tôi muốn đề cập đến những thứ khá cụ thể: một bản phân tích, theo các thuật ngữ tài chính, về phương thức kiếm tiền của một công ty. Nhìn vào một mô hình kinh tế có nghĩa là xem xét việc triển khai vốn, doanh thu bán các sản phẩm và dịch vụ cho khách hàng cũng như những thay đổi trong yếu tố lợi nhuận, chi phí và tiền vốn trong các hoàn cảnh khác nhau.

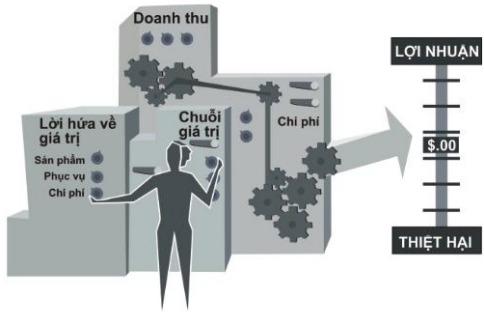
Kế toán có hai công cụ chính có thể tùy ý sử dụng để phân tích tình hình công ty về mặt tài chính. Một mặt, nó dùng bức tranh tĩnh để thể hiện tài sản có và tài sản nợ của một doanh nghiệp vào cuối mỗi tháng. Bức tranh tĩnh này được gọi là bảng cân đối, nó mô tả tài sản của công ty và chỉ rõ những tài sản này đã đến với doanh nghiệp như thế nào, có thể là tài sản nợ hay là vốn chủ sở hữu (tiền vốn được cung cấp bởi những người chủ doanh nghiệp và lợi nhuận tích lũy của doanh nghiệp). Trên thực tế, công việc

kế toán ở tất cả các công ty đều dựa trên một phương trình đơn giản: **Tài sản = Tài sản có + Vốn chủ sở hữu.**

Mặc dù vậy, nhiệm vụ của kế toán là so sánh bức tranh tĩnh này với một bức tranh tĩnh khác được chụp trước đấy một tháng, thể hiện bằng một đoạn băng video về các bức tranh của công ty - đó là bảng cân đối kế toán - đang thay đổi như thế nào theo thời gian. Đoạn video này được gọi là báo cáo doanh thu. Báo cáo doanh thu cung cấp một khái niệm về các tài sản mới vào công ty (doanh thu) và các tài sản rời khỏi công ty (chi phí)*.

* *Hãy nhớ rằng những khái niệm của video không chỉ bao gồm báo cáo thu nhập, mà còn bao gồm cả báo cáo dòng tiền và báo cáo những thay đổi của vốn đầu tư. Hình mình họa chỉ đơn giản bao gồm báo cáo thu nhập.*

Các bảng cân đối kế toán hay các báo cáo doanh thu đều không thể hiện mô hình kinh tế của doanh nghiệp. Đó là do cả hai công cụ này đều đã lạc hậu, chúng thể hiện thông tin về công ty và hiệu quả hoạt động của nó trong quá khứ. Ngược lại, mô hình kinh tế lại rất tiên tiến. Nó lập kế hoạch cho tương lai, nghiên cứu xem bức tranh kinh tế của công ty sẽ như thế nào dựa trên một bối cảnh có thể xảy ra. Để cho phù hợp với phép ẩn dụ mang tính giải trí đang đề cập, chúng ta có thể nói rằng mô hình kinh doanh cho phép những người chủ doanh nghiệp được xem bộ phim về công ty mình, trước cả khi họ thực sự bắt đầu quá trình thực hiện bộ phim. Bài tập đòi hỏi dự đoán trước mô hình kinh doanh của một công ty thực sự quan trọng vì hai nguyên nhân: Đầu tiên nó giúp những người chủ doanh nghiệp quyết định xem liệu họ có thực sự muốn cam kết thực hiện một chiến lược đã được suy tính kỹ càng, sau khi cân nhắc hay không. Điều thứ hai, nó tạo cơ sở cho ban lãnh đạo đánh giá hiệu quả hoạt động thực sự của công ty (đó là kết quả được so sánh với mô hình đã được lên kế hoạch), một khi công ty đó đã dấn thân vào cuộc hành trình.



Để dự đoán bức tranh tương lai của công ty bạn có thể sẽ như thế nào, bạn phải hiểu về những thành phần cơ bản của công ty (đó chính là các thành phần cơ bản của mô hình kinh doanh) - doanh thu, chi phí và nhu cầu về vốn - cùng với các cách thức mà những thành phần này tác động qua lại với nhau.

Hãy dành một vài phút để thực hành một bài tập có tác dụng minh họa cho khái niệm khi suy nghĩ về doanh nghiệp của bạn theo mô hình kinh doanh. Chúng ta sẽ bắt đầu với một bối cảnh tương tự những gì diễn ra hằng ngày trong công ty của bạn.

Hãy ước lượng xem bạn đã bổ sung bao nhiêu nhân viên vào công ty mình trong mười hai tháng vừa qua và tổng kết số tiền trả công cho họ, cộng cả các khoản trợ cấp, trên cơ sở là một năm. Một bản đánh giá sơ bộ sẽ có tác dụng, nếu nó chỉ tính nhân viên thực hiện những công việc để duy trì hoạt động của doanh nghiệp. Nếu công ty của bạn là một công ty tư vấn, bạn không nên tính cả những nhân viên làm việc trực tiếp với khách hàng - những người tạo ra doanh thu cho công ty; nếu công ty bạn hoạt động trong lĩnh vực xây dựng, bạn không nên tính đến các nhà thầu phụ.

Hãy viết ra

Số nhân viên mới thực tế:

Trung bình tổng các khoản trợ cấp hằng năm:

Bây giờ hãy bắt đầu. Joe là Giám sát của một bộ phận nào đó trong doanh nghiệp của bạn và anh ta đến gặp bạn, đề nghị tổ chức một cuộc họp. Bạn hỏi về mục đích của cuộc họp và Joe nói rằng anh ta cần ngồi lại với bạn để bàn về yêu cầu hỗ trợ cho nhân viên trong bộ phận của mình. Anh ta nói: “Chúng tôi có quá nhiều việc so với số người mà tôi có”.

Cuộc họp diễn ra vào ngày hôm sau. Bạn hỏi: "Joe, vậy anh nghĩ anh cần gì?".

"Tôi cần thêm ít nhất là 5 người nữa, dựa trên khối lượng công việc mà tôi nghe nói là sắp phải thực hiện."

"Ồ, sao anh không san bớt công việc sang bộ phận của Bob? Làm vậy cũng có thể giải quyết được phần nào vấn đề chứ? Theo gói trợ cấp của chúng ta, những nhân viên chưa có kinh nghiệm vào bộ phận của anh sẽ khiến chúng ta phải tiêu tốn ít nhất là 56.000 đô la mỗi năm."

Joe cau mày: "Nhưng hãy nhìn vào khoản tiền thêm giờ mà chúng ta đang phải trả hiện nay xem. Chúng ta không có cách nào để chi trả nổi. Tôi sẽ nói cho anh biết nên làm gì. Hãy cho tôi 3 thay vì 5 nhân viên và chúng tôi sẽ tự lo liệu được". Bạn đồng ý và nghĩ tới một vấn đề khác liên quan tới việc điều chỉnh cho phù hợp với sự phát triển đang nảy sinh phía sau bạn.

Bạn có thấy đoạn đối thoại này quen thuộc không? Hãy cùng xem xét lại đoạn hội thoại này để xem bạn nghĩ gì về mặt kinh tế vi mô, hay nói cách khác là về mặt mô hình kinh doanh. Cuộc họp chính xác bắt đầu khi bạn hỏi Joe xem anh ta cần gì. Anh ta trả lời: "Tôi cần 900.000 đô la để tự động hóa một khâu quan trọng trong quy trình của chúng ta, căn cứ vào khối lượng công việc mà tôi nghe nói chúng ta sắp thực hiện. Trên thực tế, những gì tôi muốn cũng sẽ giúp đỡ Bob trong công việc của anh ấy".

Bạn phản ứng lại: "Anh điên à? Anh đang yêu cầu công ty này đầu tư gần 1 triệu đô la đấy. Tôi không đủ tiền để thực hiện điều đó".

Bây giờ hãy nhìn vào bảng biểu dưới đây:

CHI PHÍ VỐN CHO NHÂN VIÊN

Kỳ hạn 7 năm, lãi suất 8%/ năm

Khoản vay tương ứng	Lương tháng	Tổng mỗi năm
100.000	1.559	18.703
150.000	2.338	28.055
200.000	3.117	37.407
250.000	3.897	46.759
300.000	4.676	56.110
350.000	5.455	65.462

Bảng biểu này trình bày giá trị chi phí vốn tương ứng của một nhân viên tạo ra xấp xỉ 56.000 đô la một năm. Giá trị kinh tế tương ứng của việc thuê một nhân viên có thể được so sánh với việc vay 300.000 đô la với lãi suất 7%, trả dần (nghĩa là hoàn lại) sau bảy năm. Nói cách khác, việc chi trả một khoản lương trị giá 56.110 đô la cũng đòi hỏi phải có cùng các nguồn lực giống như khi đi vay và trả lại 300.000 đô la. Điều đó có nghĩa là việc thuê 3 nhân viên có giá trị kinh tế tương đương, tính trên cơ sở tiền mặt, đồng nghĩa với việc vay 900.000 đô la.

Tôi có thể hình dung ra rằng rất nhiều người trong số các bạn sẽ nói: "Tôi không thể đi vay 900.000 đô la cho công ty mình, ngay cả khi cuộc sống của tôi phụ thuộc vào nó". Nhưng nếu bạn có thể vay được số tiền đó, bạn sẽ cố xác định xem liệu nguồn vốn này, nếu được đầu tư vào tự động hóa, có thực sự trả hết được trong tương lai không. Bạn sẽ luôn tâm niệm rằng nếu vay số tiền đó, bạn sẽ phải sống dưới áp lực phải trả nó lại mỗi ngày. Ngoài ra, bạn sẽ phải cố gắng vượt qua nguy cơ không thể trả nổi món nợ ấy khi xem bản tổng kết đầy hoài nghi của vị Giám đốc tín dụng.

Về mặt tâm lý, việc thuê thêm nhân viên dễ hơn rất nhiều. Không phải xin phép bất cứ vị Giám đốc tín dụng nào và bên cạnh đó, nếu bạn gặp rắc rối, lúc nào bạn cũng có thể để những nhân viên đó ra đi. Mặc dù vậy, điều tôi muốn nói ở đây là những hậu quả của việc tuyển thêm 3 nhân viên thực sự đáng kể nếu xét về mặt kinh tế. Nếu bạn chọn nguồn vốn tài chính thay vì nguồn vốn con người, bạn sẽ phải dựa vào trực giác để xác định xem số tiền đó sẽ được triển khai như thế nào trong tương lai. Bạn sẽ nghĩ về các tình huống có thể xảy ra, xác định xem liệu nguy cơ của việc không thể trả khoản tiền lớn đó có vượt quá những lợi ích của việc sử dụng số tiền đó trong công việc hay không. Ngược lại, hãy cân nhắc mức độ nhanh chóng để bạn đưa ra các quyết định quan trọng trong hoạt động kinh doanh hằng ngày - ví dụ như tuyển thêm bao nhiêu người - mà không cần ước lượng đến những hậu

quả chồng chất mà chúng có thể gây ra cho công ty bạn. Những đánh giá như vậy chính là loại phân tích mà tôi sẽ yêu cầu bạn áp dụng cho toàn bộ hoạt động của công ty bạn ở cuối chương này.

MÔ HÌNH HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC CAO, CHI PHÍ NHÂN CÔNG THẤP

Trong giai đoạn mới thành lập, đa số người chủ không xây dựng công ty theo mô hình thông thường. Thay vào đó, bằng trực giác, họ hiểu được các mối tương quan về mặt tài chính của công ty mình. Họ biết có thể kiếm được tiền hay không trước khi hết tháng, thậm chí trước khi họ làm những báo cáo tài chính thường kỳ. Tự mình tham gia sâu vào cả hoạt động điều hành và tiếp thị, nên họ hiểu được doanh thu của họ có liên quan đến chi phí như thế nào và chi phí có liên quan đến những lời hứa với khách hàng như thế nào. Họ dùng báo cáo tài chính thường kỳ để khẳng định, chứ không phải để tạo ra những hiểu biết về mặt hoạt động tài chính của các bộ phận kinh doanh trong doanh nghiệp.

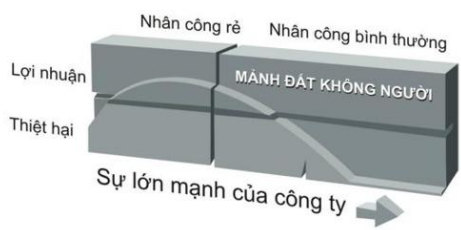
Nhưng trên thực tế, giai đoạn đầu của hầu hết những doanh nghiệp mới phát triển đều có thể phân tích theo một mô hình kinh tế chung mà tôi vẫn gọi là "hiệu quả công việc cao, chi phí nhân công thấp". Các công ty này đã làm ăn có lãi ngay từ rất sớm, vì họ trả lương thấp hơn so với thị trường để có thể cung cấp cho khách hàng những sản phẩm và dịch vụ ưu việt hơn. Hầu hết những người trong ban lãnh đạo nòng cốt có thể làm ra nhiều tiền hơn khi làm việc cho người khác, thậm chí họ còn liên tục thể hiện hiệu quả công việc đặc biệt xuất sắc. Người chủ doanh nghiệp chính là nguồn lực chủ yếu tạo ra giá trị của công ty, từ đó cho phép cung cấp một dịch vụ khách hàng tận tình và chu đáo. Sự kết hợp của chất lượng cao và chi phí thấp thường cho phép các công ty mới khởi nghiệp thu hút được những khách hàng đầu tiên và tạo động lực cho sự phát triển ban đầu. Thực vậy, mô hình doanh nghiệp hiệu quả cao với chi phí lao động thấp vừa đơn giản vừa vững chắc. Nó là mô hình doanh nghiệp hiệu quả nhất và được tổ chức hợp lý nhất giúp doanh nghiệp dần trở về đúng bản chất.

Trong trường hợp Công ty Phần mềm Infinity, Lynch và nhóm nhân viên nòng cốt ban đầu đã xây dựng doanh nghiệp bằng những giờ làm việc điên cuồng và mang về nhà những đồng lương ít ỏi trong nhiều năm liền. Lynch đóng góp cho công ty bằng chính chuyên môn của mình, không chỉ trong lĩnh vực lập trình phần mềm mà còn trong việc lắng nghe khách hàng và xác định xem họ thực sự cần gì ngoài một dự án. Từ những kinh

nghiệm được rút ra khi còn làm việc cho IBM ở trường dự bị luật, anh đã phát triển được một phương pháp đặc biệt để tương tác với khách hàng, đó là tập hợp những cổ đông xác định vào một căn phòng, xây dựng một kế hoạch kinh doanh cho dự án và lập một bảng những thuật ngữ chuyên ngành. Theo thời gian, quy trình này ngày càng trở nên phức tạp, đặc biệt là khi cần các cố vấn riêng, các bài tập về các câu lệnh và công nghệ. Điều này đã tạo nên giá trị độc đáo của công ty và mang lại một thương hiệu cho phép Infinity có thể cạnh tranh và đánh bại các đối thủ lớn trong ngành.

Bạn còn nhớ Công ty George's Music ở chương 2 không? Ban đầu, cả công ty lúc nào cũng chỉ có mình George. Khi mới thành lập công ty, George tìm được một cửa hàng cho thuê rộng 1500m² và tự mình sửa chữa tất cả mọi thứ. Vì không đủ hàng hóa trưng bày cho một cửa hàng rộng đến 1500m² nên ông đã xây một bức tường và liên tục đẩy nó lùi lại khi lượng hàng hóa được mở rộng. Trong 2 tháng rưỡi trước khi cửa hàng mở cửa, ông đã tự đặt mua các cuốn sách dạy nhạc. Khi cửa hàng mở cửa, ông dành hàng giờ liền ghi chép mọi thứ vào sổ sách. Bộ sưu tập ghi ta cá nhân của ông trở thành những món hàng đầu tiên của cửa hàng. Hiệu suất lao động đạt mức cao vì George làm tất cả mọi thứ có thể để đảm bảo cho thành công của cửa hàng. (Ông nói: "Tôi đang thực hiện những nhiệm vụ mà Chúa giao phó".) Các chi phí hoạt động cũng cực kỳ thấp. Trong suốt những năm đầu tiên đó, George dành tất cả lợi nhuận tái đầu tư vào việc kinh doanh và sống theo kiểu sinh viên, ngủ trong căn hộ của một người bạn gái.

Tất nhiên, ngày nay George đã có hàng tá nhân viên thực hiện việc điều hành 10 cửa hàng của anh. Tương tự như vậy, Lynch cũng không còn phải tự mình viết code hay tham gia trực tiếp vào việc thực hiện các dự án nữa - anh đã lùi lại phía sau từ năm 1997. Kết luận sau đây nêu lên quan sát đơn giản về mô hình kinh tế hiệu quả cao, chi phí nhân công thấp: Nó không thể phát triển bền vững được.



Một khi doanh nghiệp được mở rộng, nó sẽ phát triển vượt quá

năng lực cá nhân của người chủ doanh nghiệp. Điểm này lại nảy sinh một thực tế mới: Doanh nghiệp phải bình thường hóa cơ cấu giá trị của nó, tiếp tục cung cấp giá trị và cuối cùng là tạo ra lợi nhuận.

Những hạn chế của mô hình hiệu quả công việc cao, chi phí lao động thấp

Tất cả chúng ta đều muốn mọi người trong công ty tràn đầy nhiệt huyết như bản thân mình. Tuy nhiên, cuối cùng thì bạn cũng không thể xây dựng một doanh nghiệp chỉ dựa trên những nỗ lực phi thường được. Lợi nhuận lâu dài phải được xây dựng dựa vào những người bình thường, làm những công việc bình thường và nhận mức lương bình thường. Goldman Sachs có những nhân tài thông minh nhất trên thế giới, làm việc hết mình bảy ngày một tuần nhưng số người trong công ty tạo ra mức trung bình 500.000 đô la một năm. Theo như tác giả cuốn *The Economist* quan sát thì phần nhiều trong số họ đều là thư ký. Nói cách khác, khả năng làm việc nhiều của toàn bộ công ty được phản ánh ở mức lương họ nhận được.

Tất nhiên hoàn toàn có thể phát triển mô hình hiệu quả công việc cao, chi phí lao động thấp vào một doanh nghiệp nhỏ nhưng kiếm được nhiều lợi nhuận, được xây dựng bởi người chủ doanh nghiệp cùng với các khả năng đặc biệt của họ. Một ví dụ hoàn hảo là một người bạn của tôi, anh có kinh nghiệm dày dạn trong lĩnh vực tư vấn và kết quả là thu hút được rất nhiều khách hàng. Được thúc đẩy bởi chính chuyên môn cá nhân và những tư vấn viên làm việc cho mình, số tiền anh kiếm được lên tới 1 triệu đô la một năm và chỉ trả cho nhân viên mức lương bằng mức thị trường. Nhưng anh không phát triển doanh nghiệp đến mức để nó trở thành một phần cuộc sống. Anh có một doanh nghiệp quy mô nhỏ phát triển ổn định bằng cách sắp xếp, tổ chức cho nó hoạt động dựa vào tài năng và nỗ lực cá nhân của chính mình.

Sự xuống cấp dần dần của mô hình hiệu quả công việc cao, chi phí lao động thấp gây ra rất nhiều lo lắng và bối rối cho các nhà lãnh đạo của các công ty phát triển, khi họ phải tính đến vấn đề hiệu quả kinh tế. Khi càng ngày càng không thể dựa vào mô hình hiệu quả công việc cao, chi phí lao động thấp, những người chủ doanh nghiệp nhận thấy lợi nhuận biên của họ giảm dần và việc kinh doanh trở nên đình trệ. Trong khi trước đó, bằng trực giác, họ có thể hiểu được công ty đang thực hiện những hoạt động kinh tế như thế nào thì giờ đây, họ không còn chắc chắn như vậy nữa. Họ cảm thấy mất thăng bằng khi được yêu cầu đưa ra quyết định, họ

không dám chắc một hành động nhất định có thể ảnh hưởng về mặt tài chính tới doanh nghiệp như thế nào. Cả công ty dường như trở nên thận trọng hơn về sự tiếp tục tồn tại không chắc chắn ấy.

Những đặc điểm của mô hình kinh doanh hiệu quả công việc cao, chi phí lao động thấp:

• Người chủ doanh nghiệp chính là nguồn cung cấp giá trị chính của công ty

• Các sản phẩm dịch vụ có chất lượng cao nhưng giá thành thấp

• Dựa trên chi phí lao động thấp hơn mức thị trường của một nhóm nhân viên tận tụy

• Sự phát triển không bền vững.

GIÁ TRỊ CỦA BẠN CÓ PHÁT TRIỂN KHÔNG?

Các công ty trong Mảnh đất không người phải vật lộn với khó khăn khi các mô hình kinh tế giúp họ tạo ra lợi nhuận bị sụp đổ, bỏ lại họ ngơ ngác cùng với sự về các quy trình tài chính. Để thoát khỏi Mảnh đất không người, các công ty có hai lựa chọn: Họ có thể trở lại mô hình mà họ đã hoạt động hiệu quả, hoặc họ có thể cố gắng tìm đường thoát ra khỏi Mảnh đất không người. Để tiếp tục đi theo con đường thứ hai, các công ty phải phát triển sự hiểu biết về việc mô hình kinh doanh hiện tại sẽ thay đổi như thế nào khi nó chuyển từ mô hình hiệu quả công việc cao, chi phí lao động thấp sang một nấc phát triển mới.

Sự cần thiết của việc xác định và tính toán được tóm gọn trong quy luật định hướng sau:

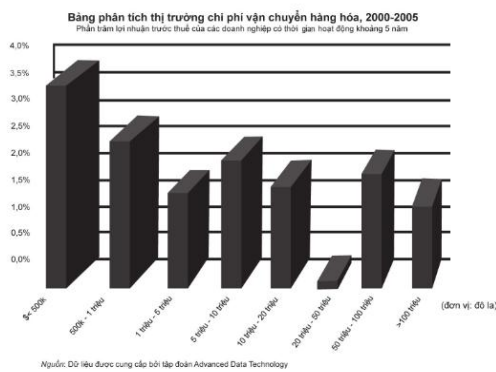
Quy luật định hướng của chữ M - Mô hình

Giá trị của một doanh nghiệp phải được phát triển (tức là có lãi với khối lượng lớn hơn) để định hướng được trong Mảnh đất không người.

Việc áp dụng quy luật dịch chuyển này là một quy trình gồm nhiều bước. Đầu tiên, người chủ doanh nghiệp phải xác định xem liệu họ có thể sử dụng mô hình kinh tế có lợi này cho doanh nghiệp mình ở một nấc thang cao hơn không. Điều này chưa bao giờ là một vấn đề tầm thường cả, một số doanh nghiệp chỉ làm ăn có lãi khi hoạt động ở quy mô nhỏ, xoay quanh năng lực của người

chủ doanh nghiệp. Mặt khác, có những doanh nghiệp chỉ tồn tại khi họ phát triển hơn. Công ty Phát triển phần mềm Infinity là một ví dụ. Một minh chứng khác chính là Công ty First Standrad Freight mà chúng ta đã đề cập ở chương 1. Trong trường hợp thứ hai, sự củng cố công tác hậu cần đã tạo ra một tình huống mà ở đó chỉ các công ty lớn và các công ty có chuyên môn đặc biệt phù hợp, mới có thể cạnh tranh có lãi. Các công ty có quy mô trung bình như First Standard sẽ bị chèn ép. Khi xem xét các viễn cảnh tương lai của mình, người sáng lập ra First Standard, Rick Shelley, cần phải quyết định xem liệu có còn một khu vực nào tạo ra được lợi nhuận cho công ty của ông với doanh thu hiện tại là 20 triệu đô la hay không. Nếu không, lựa chọn tốt nhất dành cho ông có lẽ là bán công ty cho một đối thủ cạnh tranh lớn hơn nhiều.

Shelley nói rằng, bằng trực giác, ông nhận thấy lực lượng thị trường đang chèn ép mình. Theo quan điểm của ông, việc bán công ty có lẽ là lựa chọn an toàn hơn nhiều. Như vậy, bản năng của Shelley đã phản ánh một số mô hình thị trường ẩn chứa nhiều yếu tố gây kinh ngạc. Hãy xem xét các số liệu trong lĩnh vực hoạt động của công ty ông trong biểu đồ sau - không có mức lợi nhuận nào nằm trong khoảng từ 20 triệu đến 50 triệu đô la.



Là một phần trong bảng phân tích sự phát triển theo từng bậc, các thông tin về lĩnh vực hoạt động của công ty đã được chứng minh là rất quan trọng. Áp lực cạnh tranh từ thị trường đóng vai trò then chốt trong việc quyết định xem một công ty cần phải làm gì để dịch chuyển thành công đến một khu vực có lãi. Biểu đồ phía trên cho thấy, trên thực tế, khả năng sinh lời trong lĩnh vực công ty của Shelley đang hoạt động có xu hướng tập trung vào nhóm những doanh nghiệp lớn hơn và nhỏ hơn doanh nghiệp của ông. Để tồn tại, ông có thể cần phải trở thành một phần của một doanh nghiệp có quy mô lớn hơn nhiều.

Tình huống của Shelley chính là minh họa cho một loại vị trí cao mà bạn cần đạt đến, khi bạn đánh giá xem doanh nghiệp của bạn có thể thực hiện các quy luật định hướng hay không. Việc xác định xem một doanh nghiệp có khả năng phát triển lên cấp cao hơn hay không đòi hỏi sự đánh giá tương lai bằng trực giác - cái mà Peter Drucker gọi là "kỹ năng của người chủ doanh nghiệp". Nhưng nó cũng đòi hỏi phải có một bản phân tích kinh tế về việc mô hình doanh nghiệp sẽ có thể thay đổi như thế nào khi nó tiến lên nấc phát triển mới. Bạn cần phải lùi lại và trở nên hoàn toàn khách quan, sử dụng tất cả các công cụ sẵn có để đánh giá doanh nghiệp của mình và nhìn vào tương lai trước khi bạn tiến đến đó.

Các động lực trong lĩnh vực hoạt động không phải là yếu tố duy nhất mà người lãnh đạo các công ty phát triển cần chú ý tới khi đánh giá khả năng phát triển lên cấp độ cao hơn trong tương lai. Hãy lấy một ví dụ mà tôi từng gặp trong lúc tham dự hội ý giúp các công ty chuẩn bị cho hội thảo Red Herring* làm ví dụ. Như một vài người trong số các bạn đã biết, các cuộc hội thảo địa phương của Red Herring được tổ chức để giới thiệu những công ty mới phát triển đầy hứa hẹn cho các nhà đầu tư vốn tư nhân. Công ty này được sáng lập bởi những kỹ sư công nghệ thuộc Học viện Công nghệ Georgia (Georgia Tech), sản phẩm phần mềm của nó đã thu hút được một số lượng lớn khách hàng nằm trong nhóm 200 công ty hàng đầu do tạp chí Fortune bình chọn, đồng thời tạo ra doanh thu và lợi nhuận. Trong bài thuyết trình của mình, những người sáng lập công ty đã giải thích rằng họ cần tiền để xây dựng lực lượng bán hàng, nếu họ muốn phát triển lên nấc cao hơn.

* *Một tạp chí trực tuyến danh tiếng về công nghệ và kinh doanh của Mỹ - ND*

Tôi hỏi: "Các anh muốn nói đến loại hình lực lượng bán hàng nào?"

"À, thì là lực lượng bán hàng thôi."

"Có phải ý anh muốn nói là loại lực lượng bán hàng sẽ lên máy bay, đến gặp các khách hàng tiềm năng, xây dựng mối quan hệ, rồi lại xây dựng lại mối quan hệ khi người ra quyết định thay đổi hay đại loại thế phải không?"

"Vâng, đúng rồi đấy."

"Vậy một chu kỳ bán hàng điển hình sẽ là trong bao lâu?"

"Từ 4 đến 6 tháng."

“Và anh bán sản phẩm của mình với giá bao nhiêu?”

“ 35.000 đô la.”

“Tôi không muốn làm anh nhụt chí.” Tôi nói. “Nhưng anh sẽ chẳng bao giờ làm được đâu. Anh không thể chu cấp cơ cấu bán hàng trực tiếp cho một sản phẩm chỉ với giá 35.000 đô la.”

Công ty này đang hoạt động theo mô hình hiệu quả công việc cao, chi phí lao động thấp. Giám đốc công ty không chỉ là người thiết kế mà còn là nhân viên bán hàng chính. Với một sản phẩm sáng tạo đã thu hút sự quan tâm của các công ty lớn, ban giám đốc công ty tính toán: “Tại sao chúng ta lại không ra ngoài, nhận lấy vài triệu đô la vốn tư nhân, bổ sung thêm lực lượng bán hàng và phát triển công ty nhỉ?”.

Nhưng tôi đã xem xét lại những mô hình kinh tế phân tích cơ cấu chi phí thông thường của các công ty phần mềm mới phát triển. Tôi biết rằng, để có đủ chi phí nuôi sống một lực lượng bán hàng trực tiếp như vậy, thì một công ty phần mềm phải bán sản phẩm với giá cao gấp nhiều lần mức 35.000 đô la. Việc bán hàng trực tiếp cho các công ty thuộc danh sách 1000 công ty phát triển nhất do tạp chí Fortune bình chọn thường đòi hỏi phải có một chu kỳ bán hàng dài, vì vậy, để tạo ra lợi nhuận, giá thành sản phẩm phải đủ cao. Không còn nghi ngờ gì nữa, doanh số bán hàng có thể tăng nhưng công ty sẽ không bao giờ đạt được tới khu vực có lãi.

Hóa ra là một vài thành viên khác trong hội đồng, trong đó có cả Tổng Giám đốc của một công ty bán phần mềm công cộng, cũng đồng ý với ý kiến của tôi, thậm chí còn bổ sung thêm chi tiết về những quan sát của tôi. Chúng tôi đã giúp đội ngũ lãnh đạo công ty này thoát khỏi tình trạng bối rối: Nếu những người này đang tìm kiếm vốn đầu tư tư nhân thì các nhà đầu tư tiềm năng sẽ đi đến cùng một kết luận như chúng tôi.

Khi thiết kế các mô hình kinh doanh, rất nhiều công ty thất bại trong việc cân nhắc xem cái giá của việc xác định và thu hút những khách hàng mới đắt như thế nào. Các kênh phân phối - cơ chế doanh nghiệp sử dụng để xác định và thu hút một khách hàng mới - cho tới nay chính là thành phần đòi hỏi nhiều chi phí nhất trong mô hình kinh doanh, tốn kém hơn cả việc cung cấp các giá trị. Công ty phần mềm trong ví dụ này đã không nhận ra được cách thu hút khách hàng, mà không phải dựa vào mô hình hiệu quả công việc cao và chi phí lao động thấp của người chủ doanh nghiệp. Đối với họ, điều đó giống như đang quay trở lại với bản

thiết kế ban đầu. Họ sẽ chẳng bao giờ thu hút được nguồn vốn, trừ khi họ tạo ra một cơ chế ít đắt đỏ hơn để thu hút những khách hàng mới. Nếu không làm được như vậy, họ sẽ phải bán công ty cho một công ty khác lớn hơn, đã có kênh bán hàng cho các công ty nằm trong danh sách 1000 công ty phát triển nhất do tạp chí Fortune bình chọn và có thể thu được lợi nhuận bằng cách thêm sản phẩm của công ty này vào kho sản phẩm của mình.

Nói một cách khái quát hơn thì các công ty đang thử nghiệm mô hình kinh doanh để phát triển cần cân nhắc không chỉ là các nguồn doanh thu, mà còn phải tính đến các chi phí cần có để đạt được lượng doanh thu này. Một số loại chi phí độc lập với doanh thu, trong khi những loại chi phí khác lại tăng khi doanh thu tăng. Các cửa hàng bán lẻ của Công ty George's Music đều phải gánh cùng loại chi phí như chi phí thuê cửa hàng, mua trang thiết bị, bảo hiểm, v.v... bất chấp doanh thu là bao nhiêu. Mặc khác, một số loại chi phí nhất định sẽ tăng lên khi công ty không còn dựa vào mô hình hiệu quả công việc cao, chi phí lao động thấp mà phát triển thành một công ty có thể hoạt động độc lập, không hoàn toàn dựa vào những đóng góp của người sáng lập và các thành viên nòng cốt. Ví dụ như trường hợp của Công ty First Standard Freight, các lực lượng thị trường được định hướng bởi những thay đổi mang tính điều chỉnh đã tạo nên sự cần thiết phải đầu tư vào một trang web phức tạp có khả năng kết nối doanh nghiệp với khách hàng thông qua hệ thống điện tử.

Các chi phí như vậy là hiển nhiên nếu chúng ta nhớ đến những điều một công ty sẽ thực sự phải làm khi nó mở rộng. Như chúng ta đã thấy ở chương 2 và chương 3, các công ty đang phát triển phải áp dụng các quy trình, hệ thống và đội ngũ quản lý chuyên nghiệp để cung cấp giá trị cho khách hàng tương ứng với từng nấc phát triển. Nếu công ty dự định phát triển vượt qua năng lực cá nhân của người chủ doanh nghiệp, thì công ty phải thành thạo những gì mà người chủ doanh nghiệp làm tốt. Nhưng việc này đòi hỏi phải có tiền. Trong trường hợp Công ty Phát triển phần mềm Infinity của Tom Lynch, việc mở thêm những văn phòng mới đồng nghĩa với việc phải đầu tư thêm vào cơ sở hạ tầng, không chỉ là thêm bất động sản mà còn phải bổ sung vào hệ thống nguồn nhân lực cần thiết, để tái tạo văn hóa doanh nghiệp về dịch vụ chăm sóc khách hàng vượt trội ra toàn hệ thống văn phòng. Theo lời Lynch: "Chúng tôi đã biết cách xử lý các kế hoạch y tế, các chi phiếu trả lương, v.v... ở hậu phương. Chúng tôi đã ghi lại những quy trình thích hợp, đặc biệt là những quy trình liên quan đến việc phát triển nhân viên. Nhưng việc mở rộng những hệ thống này đòi hỏi phải tiêu tốn tiền bạc. Nếu chúng tôi tiến lên để phát

triển thì chúng tôi đang mạo hiểm mọi thứ. Nhưng để làm gì?".

Đánh giá thực tế

Với tư cách là người chủ doanh nghiệp, bạn làm tốt những điều gì? Những nguồn lực nào là cần thiết để doanh nghiệp có thể làm tốt điều này? Liệu khoản doanh thu dự tính có bù đắp được khoản chi cho những nguồn lực đó không?

TRƯỜNG HỢP CỦA CÔNG TY DRIVECAM

Đôi khi việc phát triển một mô hình kinh doanh có thể đứng vững khi công ty mở rộng hơn có thể gây ra một sự xáo trộn đáng kể trong công ty. Để lấy ví dụ minh họa, chúng ta hãy cùng xem xét trường hợp của một công ty còn non trẻ nhưng đầy thú vị, Công ty DriveCam.

DriveCam bắt đầu khi một người chủ doanh nghiệp trẻ tuổi người Úc, vốn là dân kỹ thuật, bị ném một viên gạch vào cửa xe ô tô. Anh tức giận đến mức cuối tuần sau, anh đã phát minh ra một thiết bị quay phim gắn bên trong ô tô để giám sát các sự việc xảy ra khi lái xe. Thiết bị này có các máy quay hướng ra cả bên ngoài lẫn bên trong xe và nó được lập trình để chỉ lưu lại những hình ảnh video được chụp ngay lập tức trước và sau những sự kiện bất thường khi lái xe. Người chủ doanh nghiệp đã có một sản phẩm, bây giờ nhiệm vụ của anh là tìm kiếm thị trường. Vào tháng 1 năm 1998, công ty bắt đầu đi vào kinh doanh bằng cách bán hệ thống camera như một phương tiện để cho các khách hàng giám sát hành vi lái xe của con cái họ. Công ty đã thu hút được một số vốn ban đầu và một vài khách hàng, nhưng kết quả rất khiêm tốn. Tới năm 2004, một thời gian sau vụ khủng bố 11 tháng 9 đầy hỗn độn, công ty đã phát triển ổn định ở quy mô nhỏ nhưng thu được lợi nhuận lớn, khoảng 2 đến 3 triệu đô la doanh thu và số nhân viên ít hơn 20 người.

Năm đó, công ty tìm kiếm một Tổng Giám đốc mới và một thành viên trong ban lãnh đạo chợt nghĩ tới Bruce Moeller, một nhà quản lý doanh nghiệp giàu kinh nghiệm, đồng thời cũng là một chuyên gia về chỉnh đốn hành vi. Moeller đến thăm công ty và lập tức nhận ra rằng công ty này đang để lãng phí một lượng lớn tiền bạc. Thay vì tiếp thị camera như một loại sản phẩm, công ty sẽ có tiềm năng thu được một khoản doanh thu đáng kinh ngạc nếu tiếp thị camera như dịch vụ sửa đổi hành vi của thị trường dưới mô hình doanh thu mang tính định kỳ. Moeller nhận thấy rằng khách hàng mục tiêu không phải là những người sẽ chỉ mua sản

phẩm một lần và sau đó không giao dịch với công ty nữa, mà là các doanh nghiệp có những đoàn xe lớn. Những doanh nghiệp này sẽ hợp tác với DriveCam trên cơ sở lâu dài, nhằm giảm rủi ro khi lái xe cho các nhân viên và nhờ vậy, tiết kiệm được từ 30 đến 90% tiền bảo hiểm và các chi phí trợ cấp cho người lao động.

Thay vì chỉ là một doanh nghiệp có mức doanh thu 2 đến 3 triệu đôla, Moeller thấy DriveCam có tiềm năng phát triển lên mức 1 tỷ đô la. Ban lãnh đạo công ty đồng ý với ông và quyết định thuê ông thực hiện mô hình mới. Mặc dù hiếm khi đến công ty, ông vẫn nhận ra thực tế là hội đồng bị chia rẽ làm hai nhóm: Một nhóm gồm những người sẵn sàng đầu tư tiền theo tầm nhìn của ông và một nhóm lại thấy không có lý do nào để mạo hiểm từ bỏ mô hình công ty hiện tại vì tuy nhỏ nhưng nó lại thu được lợi nhuận lớn.

Moeller nhanh chóng nhận thấy một động lực thúc đẩy khi đến thăm một trong những khách hàng tốt nhất của DriveCam, Công ty Xe buýt trường học Laidlaw. Ông phát hiện ra rằng họ đã xây dựng một khóa học về an toàn dựa trên chính những nguyên tắc điều chỉnh hành vi của Moeller. Họ đã sử dụng DriveCam như một thiết bị điều chỉnh hành vi mặc dù chính công ty này lại không biết điều đó. Moeller thuật lại: "Từ thời điểm ấy, một câu hỏi được đặt ra là làm thế nào để xây dựng một mô hình như vậy trong chính DriveCam, làm thế nào để biến công ty này từ một công ty cung cấp sản phẩm thành một công ty cung cấp dịch vụ".

Moeller tiếp tục phát triển một mô hình doanh thu có tính định kỳ bằng cách DriveCam sẽ liên tục lắp đặt và giám sát những thiết bị trong đoàn xe các công ty khách hàng, phân tích dữ liệu và làm các báo cáo dựa trên những hoạt động thường nhật. Phản ứng của các nhà đầu tư rất tích cực. Các công ty đầu tư vốn tư nhân đã đến, tham gia cuộc đấu giá trên cơ sở mô hình mới. Moeller đã tăng tiền vốn lên đến 18 triệu đô la trong khi ban đầu ông chỉ lên kế hoạch tăng được một vài triệu. Tuy nhiên, một số thành viên nhất định trong hội đồng vẫn không bị thuyết phục, đặc biệt là khi một phần số tiền này được sử dụng để tuyển về một đội ngũ quản lý chuyên nghiệp cần thiết để thực hiện mô hình. Moeller kể lại: "Tôi phải đặt vấn đề tuyển thêm lên hàng đầu. Một số thành viên nhất định trong hội đồng không nhận thấy điều đó. Tôi cần vốn để hạn chế rủi ro cho ban điều hành mà tôi cần để phát triển công ty, chứ không chỉ để lo cho sự phát triển của công ty".

Với nguồn vốn tư nhân được đầu tư vào, Moeller cuối cùng cũng có nguồn lực để đẩy lùi sự bảo thủ ra khỏi hội đồng. Đưa ra những lời đề nghị đặc biệt hấp dẫn đối với những nhà đầu tư "thiên

thần”*, Moeller có thể củng cố thêm sức mạnh và lái công ty theo hướng mà ông muốn.

* *Thuật ngữ dùng để chỉ những cá nhân giàu có, có khả năng cấp vốn thành lập cho một doanh nghiệp và thông thường để đổi lại, họ sẽ có quyền sở hữu một phần công ty. Các nhà đầu tư này thường tiến hành đầu tư bằng chính tiền của mình, khác với các nhà đầu tư mạo hiểm - những người quyên tiền hay kêu gọi người khác đóng góp để thành lập một quỹ đầu tư, có sự quản lý chuyên nghiệp - ND.*

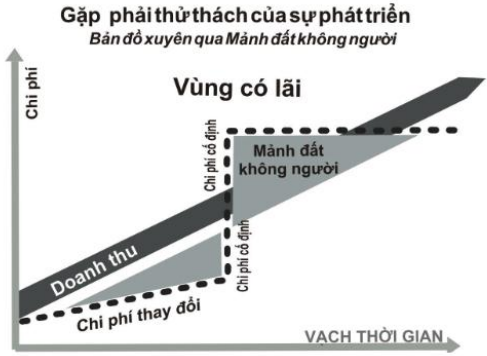
Tới một chừng mực nào đó, cách làm này đã đem đến thành công. Năm 2006, công ty đã lắp đặt thiết bị DriveCam cho 40.000 đoàn xe, khách hàng bao gồm các công ty taxi, dịch vụ xe buýt và các công ty vận tải khác. Công ty có 97 nhân viên và vẫn tiếp tục bổ sung 5 đến 10 nhân viên mỗi tháng. Doanh thu cũng phát triển mạnh, từ 15 triệu đô la năm 2005 lên đến 30 triệu đô la năm 2006, trong khi mức dự đoán ban đầu là 28 triệu đô la.

Moeller cũng chính là người đầu tiên thừa nhận rằng việc đưa DrvieCam đến những thay đổi về khuôn mẫu nửa chừng là rất khó khăn. Mặc dù vậy, giờ đây, với một mô hình vững chắc, một ban quản lý thích hợp và lượng tài chính cần thiết, công ty đã sẵn sàng hướng tới một sự phát triển cao hơn. Moeller nghĩ, những ngày tốt đẹp nhất của công ty vẫn đang ở phía trước.

VƯỢT QUA NHỮNG TRỞ NGẠI VỀ VẤN ĐỀ CHI PHÍ Ở CÁC NẤC CỐ ĐỊNH

Trường hợp của DriveCam chính là minh chứng cho tầm quan trọng của việc phát triển một mô hình có thể đứng vững nhằm hướng tới sự phát triển có lãi trong tương lai. Nhưng vẫn là chưa đủ nếu người chủ doanh nghiệp chỉ đơn giản xác định xem liệu công ty họ sẽ có lãi ở nấc phát triển cao hơn hay không. Họ còn phải thiết lập các nấc đó một cách chính xác khi công ty của mình trở nên có lãi hơn.

Như hình minh họa dưới đây, các chi phí mà một công ty phải chịu khi mở rộng không phải lúc nào cũng tương ứng với dòng doanh thu. Thay vào đó, những chi phí này nảy sinh trong cái mà tôi gọi là giai đoạn chuyển đổi ở “các nấc cố định”.


Gặp phải thử thách của sự phát triển
Bản đồ xuyên qua Mảnh đất không người
Chi phí
Vùng có lãi
Chi phí cố định
Mảnh đất không người
Chi phí cố định
Doanh thu
Chi phí thay đổi
VẠCH THỜI GIAN

Một công ty phải đầu tư tiền của vào cơ sở hạ tầng trước khi có được doanh thu, xây dựng một đường ống đủ lớn để giải quyết lượng nhu cầu tương lai đã được dự đoán trước. Sau đó, những người chủ doanh nghiệp cũng cần phải biết họ muốn phát triển lớn đến đâu để có thể bù đắp cho sự đầu tư này. Nếu không, họ đang mạo hiểm đầu tư tiền của chỉ để đến một nơi mà những hoạt động kinh doanh của họ không thể biến thành lợi nhuận. Nếu công ty không phát triển đủ lớn để đưa doanh thu đến khu vực có lãi tiếp theo của biểu đồ, thì họ đang mạo hiểm làm mất đi ngay cả những gì họ đang có: khu vực không thể có lãi.

Tôi sẽ kể cho các bạn một câu chuyện mang tính cảnh báo, hãy cùng xem xét tình thế khó khăn của một người có các cửa hàng bán sandwich ở ga tàu điện ngầm, ông đến gặp tôi sau bài thuyết trình về Mảnh đất không người. Ông nói: "Doug, tôi đang ở trong Mảnh đất không người. Tôi có 3 cửa hàng ở các ga tàu điện ngầm và tôi đã kiếm được rất nhiều tiền nên tôi quyết định mở rộng. Bây giờ tôi có 8 cửa hàng và tôi hầu như chỉ hòa vốn".

Tôi hỏi ông ta tại sao công ty ông lại có lãi ở quy mô 3 cửa hàng và ông nói rằng những chi phí ông phải trả lúc đó tương đối thấp vì ông đã tự mình làm rất nhiều việc. Khi một nhân viên gọi điện xin nghỉ ốm, ông tự thay vào vị trí đó. Ông tự thực hiện các công tác tuyển dụng, sa thải nhân viên và cá nhân ông lúc nào cũng có mặt để thu tiền từ các cửa hàng và mang nó đến ngân hàng. Tuy nhiên, với 8 cửa hàng, những nỗ lực cá nhân của ông không còn đủ để đáp ứng nữa. Ông nói: "Tôi phải xây dựng một cơ sở hạ tầng hoàn toàn mới. Tôi phải thiết lập một bộ phận nhân sự và một người giám sát để trông nom tiền bạc. Tất cả những thứ này đều rất đắt đỏ".

Sau khi tiến hành một số tính toán, chúng tôi nhận thấy rằng nếu ông mở rộng ra thành 13 cửa hàng, doanh thu của công ty sẽ đủ

để bù đắp cho những chi phí xây dựng cơ sở hạ tầng mới. Nói cách khác, công ty của ông sẽ đạt đến khu vực có lãi của biểu đồ chi phí ở nấc cố định, thay vì chỉ lay lắt ở khu vực không có lãi.

Khi hiểu ra điều này, người đàn ông này trở nên buồn bã trông thấy. Ông ấy nói: "Tôi thấy thất vọng đến mức tôi có thể thét lên được. Anh thấy đấy, tôi đã đến ngân hàng và được cấp vốn, lúc đó tôi có đủ tiền để mở rộng ra 13 hay 14 cửa hàng nhưng tôi đã không làm thế. Doug ạ, giá mà tôi biết điều này từ trước. Tôi đã có thể tự giúp mình tránh khỏi rất nhiều khó khăn. Cả công ty tôi có thể đã đi đúng hướng".

ĐỨNG TRÊN ĐỈNH ĐƯỜNG CONG

Vậy, nếu bạn đã đưa ra một mô hình kinh tế có thể đứng vững để phát triển và biết được bạn phải phát triển lớn đến mức nào để có lãi. Bạn còn cần phải làm gì nữa để vượt qua được Mảnh đất không người?

Hai thứ. Đầu tiên, bạn phải giám sát các vấn đề tài chính để đảm bảo công ty của bạn đang hoạt động phù hợp với mô hình. Đó chính là lúc báo cáo thu nhập, bảng cân đối kế toán và các báo cáo hoạt động khác được sử dụng. Trong khi những công cụ kế toán lạc hậu như vậy không còn phù hợp để hướng dẫn các công ty vượt qua các vấn đề liên quan tới tài chính ở Mảnh đất không người, thì chúng vẫn là vô giá khi được sử dụng như la bàn cho phép bạn tìm ra vị trí của công ty tương ứng với mô hình nào ở bất kỳ thời điểm nào.

Khi tôi làm việc với tư cách là đồng Chủ tịch của Archibald Enterprises, tôi điều hành một tập đoàn cực kỳ phức tạp mà ở thời điểm đó bao gồm cả Nhà xuất bản Home and Land, nhà xuất bản được cấp phép buôn bán bất động sản lớn nhất nước Mỹ, Công ty Vista-Chrome, một trong những công ty chế bản và đồ họa lớn nhất, Công ty Printing House, một trong những nhà in lớn nhất hoạt động ở khu vực phía Đông Nam. Các công ty này của chúng tôi trải rộng ở hơn 300 khu vực, bao gồm một số cơ sở sản xuất lớn, mỗi cơ sở có tới hàng trăm nhân viên. Tuy nhiên, tôi sớm nhận ra động lực chính cho hoạt động của toàn bộ doanh nghiệp là liệu có công việc gì bị ứ đọng bên trong những chiếc máy in và liệu máy in có đang liên tục hoạt động không.

Chế bản bao gồm tất cả những công việc mà bạn phải làm để đặt một bản kẽm lên máy in và chạy ra hàng loạt bản in. Chúng tôi nhận ra rằng nếu các máy in liên tục hoạt động thì có nghĩa là

chúng tôi đang in ra tiền. Nếu các máy in phải ngừng lại để chờ hoàn tất công tác chế bản thì có nghĩa là công ty đang lâm vào tình trạng khó khăn.

Ngày ấy, các quy trình chế bản có mức độ. Là một thiên tài trong lĩnh vực sản xuất, Del Archibald đã thiết kế ra một chuỗi các quy trình giúp mở rộng mạnh mẽ năng lực và giảm thiểu thời gian chế bản. Những lợi thế về chi phí nhờ đổi mới trong công tác chế bản độc đáo của công ty đã giúp chúng tôi in được những bản in màu với chi phí thấp hơn so với bất kỳ công ty nào trên thế giới. Lợi thế về tiết kiệm chi phí lớn và giảm thời gian in ấn đã trở thành giá trị và lợi thế cạnh tranh lớn, cơ bản và ổn định của chúng tôi. Việc hiểu được băng thông chế bản và những hiệu ứng của hoạt động chế bản đã tạo cho chúng tôi một ưu điểm lớn trong quản lý mô hình kinh tế của doanh nghiệp. Nó rất đơn giản: Chúng tôi phải đảm bảo cho các máy in liên tục hoạt động. Đến mức nào đấy thì chúng tạo ra báo cáo đánh giá giá trị hoạt động, đó là lý do tại sao chúng tôi luôn nhận được những báo cáo hằng ngày và hàng tuần về tình trạng hoạt động của các máy in trong công ty.

Các báo cáo hoạt động rất quan trọng, chúng có vai trò như các công cụ cho bạn biết mình đang ở đâu trên con đường phát triển. Khi một công ty đang ở trong Mảnh đất không người, nó chuyển đổi nhanh chóng từ mô hình kinh tế này sang mô hình kinh tế khác và kết quả là nó không đủ để giúp bạn hiểu bức tranh lớn về hoạt động tài chính. Bạn cần những báo cáo liên tục. Nó sẽ cho bạn cảm giác kiểm soát khi mô hình "hiệu quả công việc cao và chi phí lao động thấp" bắt đầu sụp đổ. Các biện pháp hiệu quả sẽ cho phép bạn tái thiết lập lại các đánh giá thông qua hệ thống. Dữ liệu sẽ được nhập vào các tính toán tài chính mà bạn thường nhẩm tính trong đầu khi công ty còn ở quy mô nhỏ hơn.

Đánh giá thực tế

Tôi có một loạt các báo cáo hoạt động có thể giúp tôi dự đoán chính xác lãi thực của mình vào cuối mỗi tháng không?

Điều cuối cùng mà người chủ doanh nghiệp cần thực hiện để đưa công ty thoát ra khỏi Mảnh đất không người, khi đã có một mô hình chắc chắn và biết được vị trí của khu vực có lãi tiếp theo trên bản đồ, chỉ đơn giản là tự tôi luyện bản thân và kiên trì theo đuổi con đường đã chọn.

Về mặt tài chính, vượt qua Mảnh đất không người không có gì khác so với một cuộc hành trình bắt buộc phải vượt qua một khu

vực địa lý nguy hiểm. Trong giai đoạn chuyển đổi, công ty bạn có thể thua lỗ về mặt tiền bạc, đặc biệt nếu bạn đầu tư rất nhiều chi phí ở các nấc cố định vào cơ sở hạ tầng. Nhưng bạn vẫn phải thực hiện điều đó, phải tin tưởng rằng mô hình kinh tế này cuối cùng sẽ đưa bạn đến khu vực có lãi tiếp theo khi phát triển. Và điều đó hướng đến một trong những lợi ích quan trọng nhất của việc tạo ra viễn cảnh tương lai dựa trên mô hình kinh doanh của công ty: Nhờ những suy nghĩ trong công việc mà bạn đã làm, giờ đây bạn đã có thể tự tin tiến lên phía trước và tiếp tục giữ vững đà phát triển, ngay cả khi công ty bạn bị thua lỗ trong một thời gian ngắn.

Khi chuyển đổi sang một mô hình mới, bạn phải kiên trì tới cùng

Để cổ vũ tinh thần cho bạn, tôi sẽ kết thúc chương này bằng một câu chuyện về việc làm thế nào để tin tưởng vào một mô hình có thể mang lại thành công. Trong suốt những năm giữa của thập niên 90, Cameron Garrison đã phát triển một chương trình phát thanh, trong đó ông thông báo rằng có một số lượng lớn nhà hàng đang vi phạm các quy định về an toàn thực phẩm dựa trên những dữ liệu của sở y tế địa phương. Chương trình này đã thu hút được rất nhiều sự chú ý của khán giả, điều này đã khiến Garrison nhận ra rằng công chúng đang cực kỳ thiếu thông tin và không được đáp ứng nhu cầu về những thông tin dạng này. Năm 1999, Garrison bắt đầu xây dựng một bản tin và một trang web đi kèm, trong đó in nguyên văn các báo cáo điều tra y tế đối với ba thành phố ở phía bắc bang Carolina. Mặc dù ông sớm thu hút được 30.000 người đăng ký nhận bản tin chỉ tính riêng trong thành phố Charlotte nhưng ông vẫn không cảm thấy hài lòng. Ông phát hiện ra rằng công ty của ông vừa tập trung vào vốn, lại vừa tập

trung vào lao động. Và ông sẽ không thể phát triển lên mức cao hơn nếu không đảm bảo được tiền vốn đầu tư từ 20 triệu đến 30 triệu đô la. Thêm vào đó, ông cũng nhận ra rằng việc số hóa các báo cáo của Chính phủ sắp tới sẽ cho phép các công dân tiếp cận được với các dữ liệu của Sở Y tế, do đó dịch vụ mà ông cung cấp sẽ trở nên lỗi thời.

Năm 2001, Garrison đã trở nên thông suốt: Nếu sắp tới Chính phủ số hóa các báo cáo của mình thì ông cũng phải thực hiện một phần hành động đó, ít nhất là ở những nơi người dân còn quan tâm tới các Sở Y tế. Ông trở lại Sở Y tế ở Charlotte và giới thiệu phần mềm nội bộ mà công ty ông đã phát triển để theo dõi những báo cáo điều tra y tế mà họ thực hiện. Liệu Sở Y tế có quan tâm tới việc mua một phiên bản đã sửa đổi của phần mềm này không? Họ đã quá đỗi ngạc nhiên. Vì vậy Garrison lái xe tới Los Angeles và New Mexico để xem liệu các Sở Y tế ở đó có phản ứng tương tự không. Họ cũng phản ứng y hệt, thế là một doanh nghiệp mới ra đời. Nhưng có một rắc rối nảy sinh. Trước khi có thể kí bất kỳ hợp đồng nào, Garrison sẽ không chỉ phải chỉnh sửa phần mềm của mình để biến nó thành một sản phẩm có thể đứng vững trên thị trường, mà ông còn phải hủy bỏ hoàn toàn công việc xuất bản vì các khách hàng thuộc Chính phủ sẽ không bao giờ thuê ông nếu họ biết rằng ông chỉ đang cố xuất bản những thông tin của họ.

Tại thời điểm này, doanh thu của Công ty Garrison Enterprises là vài triệu đô la. Bị thuyết phục rằng hiện nay ông đã có một mô hình có thể tiếp tục phát triển trong một thời gian dài, Garrison quyết định vào cuộc và ngay lập tức chuyển đổi công ty từ mô hình công ty xuất bản sang mô hình công ty phần mềm. Tiền trở nên khan hiếm. Sáu tháng liền, cho dù những người thiết kế phần mềm mới mà Garrison tuyển đang tinh chỉnh sản phẩm và Garrison đã giành được những khách hàng đầu tiên thì doanh thu của công ty vẫn chỉ là con số không. Để tiết kiệm tiền, Garrison buộc phải thu nhỏ quy mô. Garrison nhớ lại: “Điều đó thật đau đớn. Tôi đã phải để 12 người ra đi trong một ngày mà hoàn toàn không phải do lỗi của họ”. Điều khó khăn không kém là nhiệm vụ phải đưa doanh nghiệp tiến lên phía trước mà không hề hy vọng sẽ có doanh thu ngay lập tức. “Tôi phải từ bỏ một công ty đang làm ăn rất tốt trước mắt để bắt đầu xây dựng một công ty khác. Cho tới nay, tôi vẫn không biết chúng tôi đã làm như thế nào. Tất cả thẻ tín dụng của tôi đều hết hạn. Tôi phải lái xe đi khắp nơi và đã lái 250.000 dặm trong vòng 1 năm. Điều đó thật điên rồ”.

Nhưng Garrison vẫn rất kiên trì. Tháng 3 năm 2002, ông giành được khách hàng đầu tiên và vài tháng sau, ông đã có doanh thu

nhờ sản phẩm mới của mình. Garrison nhớ lại: Chúng tôi vẫn xây dựng sản phẩm khi bán nó. Tôi sẽ gọi về từ thực địa và nói rằng: "Chúng ta cần bốn tính năng này vì khách hàng muốn có chúng và tôi đã đồng ý. Chúng tôi đã tạo ra một sản phẩm có thể 'bắt mạch' thị trường".

Tới năm 2006, công ty đã phát triển và ổn định với 600 khách hàng trên khắp cả nước và đạt doanh thu 3 triệu đô la. Garrison nói: "Bây giờ việc trở nên nhanh nhạy khó khăn hơn trước nhiều. Chúng tôi đang lèo lái một công ty 30 người và có quá nhiều các mối làm ăn và quá nhiều khách hàng để làm hài lòng". Khi nhìn lại giai đoạn chuyển đổi kéo dài 6 tháng, Garrison cho rằng khó khăn lớn nhất mà ông phải đương đầu chính là sự không chắc chắn. "Điều tồi tệ nhất là khi tôi đến văn phòng của một khách hàng và họ nói: 'Chúng tôi rất thích những gì các anh đang làm nhưng chúng tôi sẽ đợi 1 năm xem các anh làm việc như thế nào'. Không ai muốn là người đầu tiên tham gia và tôi không biết là liệu chúng tôi có làm được hay không". Nhưng công ty đã làm được điều đó, một điều mà đến tận ngày nay vẫn khiến Garrison cảm thấy ngạc nhiên. "Vào thời điểm này, tôi không nghĩ là tôi có đủ can đảm để đóng cửa một công ty và bắt đầu xây dựng một công ty khác. Tôi đã mất dần cái phong cách ưa mạo hiểm và hành động vội vã, thiếu suy xét. Nhưng, quỷ thần ạ, tôi đã làm điều đó. Garrison Enterprise chính là một minh chứng sống cho việc một sự thay đổi về mô hình là hoàn toàn có thể thực hiện được."

ĐIỂM TẠM NGỪNG CỦA CHỮ M - MÔ HÌNH

Các vấn đề xoay quanh mô hình kinh tế của một công ty lại một lần nữa làm nảy sinh câu hỏi là liệu bạn, với tư cách là lãnh đạo của một công ty phát triển, có nên tiếp tục phát triển doanh nghiệp của mình không. Liệu công ty bạn có khả năng đứng vững ở quy mô ngày càng lớn hay liệu bạn có nguy cơ tự đẩy công ty của mình đến bờ vực phá sản? Liệu những thành quả của sự phát triển có đáng để mạo hiểm đầu tư vào cơ sở hạ tầng trước mắt không? Lại một lần nữa, điều quan trọng là phải bước ra khỏi những hoạt động thường ngày và tìm đến một vị trí cao hơn. Hãy nghĩ về doanh nghiệp của bạn theo một phạm trù rộng hơn: Nếu coi công ty bạn là một cỗ máy làm ra tiền và tạo ra giá trị, thì hiện giờ nó đang hoạt động như thế nào? Nó sẽ hoạt động như thế nào khi phát triển lên? Nếu bạn không thể bắt kịp một mô hình cho phép tạo ra lợi nhuận ở quy mô lớn hơn, thì sự phát triển thực sự không dành cho bạn. Có lẽ số phận của bạn là dẫn dắt một công ty nhỏ, ổn định với lợi nhuận cao, dựa trên những khả năng độc đáo của riêng mình. Nếu như vậy, bạn cũng không có gì phải xấu hổ

với điều đó cả.

Câu hỏi cho điểm tạm ngừng Mô hình

Thay vì đưa ra một loạt các câu hỏi, tôi sẽ chỉ nêu ra một câu hỏi duy nhất được thiết kế để giúp bạn giành lại sự kiểm soát về tài chính. Như chúng ta đã thấy ở chương này, việc đánh giá xem công ty phù hợp với mô hình của nó đến mức nào liên quan tới việc xác định những động lực hoạt động cơ bản, mà dựa vào đó, bạn có thể dự đoán được doanh thu, chi phí và lợi nhuận. Với những hiểu biết này, hãy đặt câu hỏi sau với nhân viên tài chính của bạn:

1. Anh có thể tạo ra loại báo cáo hoạt động nào cho phép tôi dự đoán với độ sai lệch trên dưới 10% về thu nhập ròng của công ty trước khi lập các báo cáo tài chính cuối tháng không?

Những nhân viên tài chính và điều hành của bạn sẽ cần có thời gian để giải đáp thách thức này. Hầu hết những chú linh dương Gazen đều thiếu khả năng nắm bắt những hoạt động tài chính, bạn đang yêu cầu họ nghiên cứu sâu về bản chất của những yếu tố thúc đẩy hoạt động của công ty và đề nghị họ cung cấp cho bạn những dữ liệu chính xác và kịp thời. Hãy nhấn mạnh thời gian cần thiết của nó cho nhân viên của bạn, bằng cách khẳng định dự án này có mức độ ưu tiên cao hơn so với việc lập ra các báo cáo tài chính vào ngày mùng 10 của tháng tiếp theo. Hãy tổ chức một cuộc thi về vấn đề này và nói với nhân viên của mình rằng bạn sẽ phụ cấp cho họ bữa trưa trong tất cả những tháng họ giúp bạn dự đoán được thu nhập ròng của công ty với độ sai lệch khoảng 10% vào ngày cuối cùng của tháng.

Bạn không thể điều hành công ty bằng cách nhìn lại chuyện gì đã xảy ra. Vì lý do này, các báo cáo tài chính hằng tháng bạn nhận được chỉ nên được sử dụng để khẳng định lại những hiểu biết vốn có rằng công ty đang hoạt động phù hợp với mô hình của nó. Đội ngũ nhân viên tài chính của bạn sẽ cần làm đi làm lại nhiều lần để thực hiện đúng, nhưng việc tạo ra bản báo cáo hoạt động có thể đứng vững được là cách duy nhất để bạn giành lại sự kiểm soát về mặt tài chính và duy trì sự tin tưởng vào mô hình kinh doanh của mình.

Như chúng ta đã thấy trong chương này, sự phát triển là một vấn đề đòi hỏi sự khéo léo. Các công ty cần đầu tư vốn để xây dựng một cơ sở hạ tầng có trị số ốc-tan cao và khối lượng lớn trước khi thu được doanh thu. Nhưng nguồn vốn này đến từ đâu? Làm thế

nào để công ty tìm được các nguồn lực kinh tế họ cần nhằm tự đưa mình ra khỏi Mảnh đất không người? Câu hỏi này sẽ đưa chúng ta tới chủ đề của chương tiếp theo, chữ T - Tiền bạc.

5
PHÁT TRIỂN TIỀN BẠC CỦA BẠN

Hầu hết các công ty bước vào Mảnh đất không người khi không đủ vốn để vượt qua nó. "Thiếu vốn" được coi là nguyên nhân khiến họ thất bại. Tuy nhiên, trên thực tế, thiếu vốn không phải là nguyên nhân mà chỉ là một dấu hiệu báo trước của những khó khăn sắp xảy ra. Nguyên nhân thực sự là công ty không có khả năng huy động vốn, vì nó bị coi là đang ở trong tình trạng rủi ro cao. Để huy động vốn, các doanh nghiệp phải tập trung làm giảm những rủi ro thực sự và những rủi ro có thể nhận thấy được bằng cách giải quyết các vấn đề theo những phương pháp được mô tả trong các chương trước. Tuy nhiên, ngay cả khi có các phương pháp phù hợp thì việc vượt qua giai đoạn chuyển đổi, thì mọi việc vẫn rất khó khăn do những rào cản về mặt pháp lý tồn tại trong thị trường vốn. Hãy bình tĩnh, nếu không mọi việc sẽ vượt khỏi tầm kiểm soát.

SỬ DỤNG TIỀN THEO KẾ HOẠCH

Năm 1998, Assurance medical, một công ty có trụ sở tại Dallas đang phát triển rất mạnh và có những khách hàng lớn như Frito-Lay và Southwest Airlines. Tuy nhiên, công ty phải đối mặt với một thách thức. Nếu muốn giành được khách hàng mới là Công ty AT&T và các công ty lớn khác thì cần phải xây dựng được một trung tâm chăm sóc khách hàng, tuyển thêm nhân viên và thực hiện khá nhiều thay đổi cơ cấu. Nhưng việc này đòi hỏi phải sẵn có một lượng tiền mặt từ 2 đến 3 triệu đô la.

Người sáng lập công ty, ông Harden Wiedemann, đã rất lạc quan. Ông tiếp cận những nhà đầu tư cho giai đoạn đầu và các nhà đầu tư vốn mạo hiểm, hào hứng nói với họ về hoạt động kinh doanh đầy hứa hẹn và đề nghị họ thực hiện một số hoạt động đầu tư. Thật đáng ngạc nhiên, tất cả mọi người đều từ chối. Vấn đề không

nằm ở kế hoạch kinh doanh của Harden Wiedemann, mà ở số tiền họ cần, từ 2 đến 3 triệu đô la. Số tiền này quá lớn đối với các nhà đầu tư cho giai đoạn đầu và các nhà đầu tư ươm tạo doanh nghiệp, nhưng lại quá nhỏ đối với các nhà đầu tư mạo hiểm.

Khi tình trạng này kéo dài trong nhiều tháng, việc kinh doanh và bản thân Harden Wiedemann phải chịu sự căng thẳng ngày càng cao. Ông nói: "Chúng tôi đã rất cố gắng. Thật đáng tiếc, tôi đã lãng phí mất một năm. Vấn đề là ở việc huy động vốn đã khiến tôi sao nhãng việc điều hành các hoạt động kinh doanh. Dịch vụ khách hàng là lý do chúng tôi giành được các công ty đó, nhưng chất lượng bắt đầu đi xuống khi tôi không thể dành thời gian cho nó nữa".

Khi mọi thay đổi đều thất bại, Wiedemann quyết định chuyển hướng và chuyển đổi hoạt động của Assurance Medical cung cấp các dịch vụ ứng dụng trên web, thay vì một nhà cung cấp các dịch vụ thuê ngoài. Ông nói: "Thực tế, chúng tôi đã nhận được lời cam kết từ phía một nhóm các nhà đầu tư mạo hiểm. Nếu sự chuyển đổi có kết quả, chúng tôi sẽ sáp nhập với 2 công ty khác và được cấp 5 triệu đô la. Nhưng khi thị trường thương mại điện tử bắt đầu được khai thác tốt, các nhà đầu tư mạo hiểm rút vốn".

Tháng 1 năm 2001, Wiedemann buộc phải bán Assurance Medical cho Tập đoàn First Hospital tại Norfolk, Virginia. Sự chuyển giao này khiến 20 nhân viên mất việc nhưng hơn thế nữa, Assurance Medical đã mất đi cơ hội tuyển thêm nhân viên và tiếp tục phát triển. Wiedemann nói: "Lẽ ra chúng tôi có thể mở rộng quy mô từ 50 đến 100 nhân viên và doanh số bán hàng đạt 20 tỷ đô la, nếu chúng tôi có thể nhận được một khoản vay tạm thời". Ông lắc đầu: "Không phải công ty không thể kinh doanh tiếp. Vấn đề là chúng tôi có quá nhiều đối tác cần phục vụ so với nguồn lực có sẵn.

Chúng tôi có nhiều hợp đồng và yêu cầu về dịch vụ hơn khả năng quay vòng dòng tiền hiện có".

Thiếu vốn trong thời gian ngắn là một trong những vấn đề tồi tệ và dễ làm nản lòng nhất mà các doanh nghiệp phải đối mặt trong Mảnh đất không người. Tình trạng này thường xảy ra khi doanh nghiệp chuẩn bị cho việc phát triển vượt qua Mảnh đất không người, người lãnh đạo doanh nghiệp ở vào tình thế của người chơi bài poker đang nắm giữ những quân bài mạnh nhất nhưng lại không còn thẻ để đặt. Tuy nhiên, chúng ta không bàn về poker ở đây. Thiếu vốn là rất đáng lo ngại, nó có thể làm sụp đổ một doanh

nghiệp vững mạnh. Những người chủ doanh nghiệp ở vị trí của Wiedemann có rất ít sự lựa chọn, hoặc bán doanh nghiệp hoặc rút lui khỏi kế hoạch phát triển vì tại thời điểm này của doanh nghiệp, thất bại về tài chính đồng nghĩa với việc thừa nhận thất bại của cá nhân, thậm chí bị phá sản.

QUAN NIỆM SAI LẦM VỀ DÒNG TIỀN

Tại sao các công ty phát triển mạnh lại vướng phải rắc rối về tiền bạc? Thật không may, phần lớn nguyên nhân là do sự nhầm lẫn về mặt tài chính. Những lãnh đạo của các công ty tăng trưởng mạnh thường ước lượng số vốn thấp hơn số vốn công ty họ cần để vượt qua Mảnh đất không người. Họ không đảm bảo được nguồn lực tài chính cần thiết, dẫn đến việc công ty thiếu nguồn lực ngay tại thời điểm những người chủ doanh nghiệp bắt đầu phải giải quyết các vấn đề khác liên quan đến sự phát triển đột phá.

Điều mà hầu hết những người chủ doanh nghiệp không nhận ra là bản thân sự phát triển đã tạo ra nhu cầu về vốn. Như chúng ta đã nghiên cứu trong chương trước, hiện tượng chi phí ở các bước cố định đồng nghĩa với việc một doanh nghiệp phát triển đòi hỏi phải có nguồn vốn trước khi đạt được doanh thu. Tuy nhiên, các nhu cầu tài chính cho sự phát triển đòi hỏi nhiều hơn thế. Thậm chí, dù cho hoạt động kinh doanh vẫn đang mang lại lợi nhuận thì sự phát triển vẫn đòi hỏi các giải pháp về vốn vì nó đã ngốn hết dòng tiền.

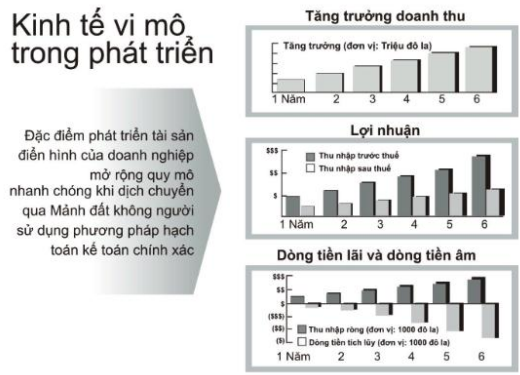
Bây giờ, hãy ngừng lại một chút. Có phải tôi đã nói đúng chưa nhỉ? Liệu một công ty có thể vẫn thu về lợi nhuận nhưng đồng thời vẫn gặp những vấn đề về đồng tiền?

Hãy quan sát, bạn có thể thấy rất nhiều doanh nghiệp phát triển mạnh thu được nhiều lợi nhuận nhưng lại không có sẵn tiền mặt. Tệ hơn nữa là họ chi nhiều tiền hơn thu tiền về. Một chuyên gia về các doanh nghiệp phát triển mạnh đã nhận xét rằng: "Có lẽ điều khác thường làm nên sự thành công, những điều mà chúng ta vẫn ca ngợi ở các công ty non trẻ, nhưng tình huống này lại tạo nên nhu cầu cấp thiết về tiền mặt từ rất sớm mà một số công ty không thể vượt qua, nhưng đó là sự thật".[19]

Hãy xem một trường hợp đơn giản, một công ty nhập khẩu rượu nhập một lô hàng trị giá 100.000 đô la của một công ty rượu nho tại Pháp. Họ phải thanh toán trước bằng tiền mặt, kiểm kê hàng hóa tồn kho và giao hàng đến một khách hàng bán lẻ ở Mỹ. Vị khách hàng này chấp nhận thanh toán trong vòng 60 ngày. Trong

giai đoạn ngắn đó, công ty nhập khẩu rượu sẽ thể hiện giá trị tổng lợi nhuận trên các văn bản tài chính thông qua việc đã chuyển hàng tới khách hàng, tuy nhiên trên thực tế, họ vẫn chưa nhận được khoản tiền trị giá 100.000 đô la. Bây giờ, hãy tưởng tượng, chúng ta đang nói đến khoản giá trị 200.000 đô la đối với mặt hàng rượu, trong trường hợp này, công ty thiếu một lượng vốn là 200.000 đô la. Bạn sẽ nhận thấy vấn đề: Đơn đặt hàng của công ty càng tăng, công ty càng thu được nhiều lợi nhuận nhưng giá trị dòng tiền lại càng giảm.[20]

Cách đây vài năm, tôi có gặp các nhà kinh tế học cao cấp ở Cục Dữ trữ Liên bang để bàn về vấn đề kinh tế vi mô của các công ty trong Mảnh đất không người, ngay cả họ thậm chí còn không hiểu rằng các công ty chỉ có thể làm ra tiền khi mà chi phí lớn hơn thu nhập. Tôi không bao giờ quên cái cảm giác ngồi cùng họ ở bên ngoài căn phòng mà họ đã thiết lập mức lãi suất quốc gia, nghiên cứu tài khoản chữ T, một trong những công cụ kế toán cơ bản nhất và cố hết sức để giúp họ hiểu được vấn đề.


Kinh tế vi mô trong phát triển
Đặc điểm phát triển tài sản điển hình của doanh nghiệp mở rộng quy mô nhanh chóng khi dịch chuyển qua Mảnh đất không người sử dụng phương pháp hạch toán kế toán chính xác
Tăng trưởng doanh thu
Tăng trưởng (đơn vị: Triệu đô la)
1 Năm 2 3 4 5 6
Lợi nhuận
Thu nhập trước thuế
Thu nhập sau thuế
$$$
$$
$
1 Năm 2 3 4 5 6
Dòng tiền lãi và dòng tiền âm
$$$
$$
$
($$$)
($$)
($)
Thu nhập ròng (đơn vị: 1000 đô la)
Dòng tiền tích lũy (đơn vị: 1000 đô la)
1 Năm 2 3 4 5 6

Theo như biểu đồ trên, khi các doanh nghiệp đạt đến một ngưỡng nhất định nào đó, chúng sẽ phát triển nhanh hơn và thu được nhiều lợi nhuận hơn nhưng cũng đòi hỏi nhiều tiền mặt hơn. Hãy suy nghĩ theo hướng này: "Thu nhập ròng" trên các báo cáo hạch toán tài chính dự báo dòng tiền xấp xỉ với lượng tiền cuối cùng mà hoạt động kinh doanh của bạn sẽ tạo ra. Nếu hoạt động kinh doanh của bạn không phát triển, tạo ra 1 triệu đô la trong năm thì mọi thứ không có gì thay đổi cả, tổng tiền mặt cuối năm của công ty sẽ là 1 triệu đô la. Nhưng nếu bạn để hoạt động kinh doanh phát triển quá nhanh theo đường cong, khoản giá trị 1 triệu đô la được thể hiện bằng hàng hóa trong kho, khoản thu, thậm chí là cơ sở hạ tầng - nói cách khác, là các tài sản không ở dạng tiền mặt. Lượng tiền mặt sẽ khớp với bảng cân đối kế toán, chỉ khi hoạt

động kinh doanh diễn ra chậm hơn*.

* *Tôi biết rằng đối với các kế toán viên, đây thực sự là một vấn đề rất đỗi đơn giản, nhưng tôi nghĩ tôi vẫn nên làm rõ điểm này.*

Mục đích của tôi ở đây không phải để bạn tự trừng phạt bản thân khi không giải quyết được vấn đề kinh tế vi mô của công ty, mà để nhắc nhở bạn về một vấn đề quan trọng mà công ty đang phải đối mặt. Do tốc độ của sự thay đổi, lãnh đạo của các công ty Gazen thường mất khả năng, không phán đoán đủ nhu cầu tiền mặt trước mắt để cung cấp cho hoạt động tài chính của mình. Nếu dùng thêm phép ẩn dụ về việc lái xe, có thể nói rằng nếu chủ doanh nghiệp không biết đọc chỉ số báo nhiên liệu thì kết quả là họ sẽ thường xuyên chạy trong tình trạng không có nhiên liệu. Rồi họ trở nên tuyệt vọng hơn. Và đưa ra những quyết định thiếu sáng suốt về khách hàng, các nhà đầu tư cũng như các đối tác. Cảm nhận về độ lớn của cơ hội, cũng như hậu quả của sự thất bại tiềm tàng, đôi khi làm họ đánh mất sự chính trực của mình. Đây thực sự là thời điểm dễ bị tổn thương nhất.

MỘT VẤN ĐỀ LỚN HƠN: SỰ THIẾU HỤT VỐN

Tuy nhiên, trong ví dụ của Assurance Medical, những định nghĩa sai lầm về tiền chưa thực sự là vấn đề lớn. Harden Wiedemann biết ông cần vốn và thậm chí ông biết mình cần bao nhiêu. Điều ông không biết là nơi ông có thể huy động được số vốn đó.

Ông không đơn độc. Floyd Kvamme, đồng Chủ tịch Hội đồng các nhà tư vấn khoa học và công nghệ, đã nhận xét rằng: "Vấn đề ưu tiên hàng đầu cho các công ty phát triển nhanh đã, đang và luôn luôn là tiếp cận vốn đầy đủ và hiệu quả cao".[21]

Để có vốn cho giai đoạn khởi đầu của doanh nghiệp, rất nhiều người chủ doanh nghiệp chỉ dựa vào tín dụng cá nhân để huy động vốn. Họ thế chấp nhà cửa, vay mượn tiền bạn bè, người thân trong gia đình và đổ các khoản nợ vào thẻ tín dụng của mình. Đến một thời điểm nhất định nào đó, hoạt động kinh doanh của họ cần nhiều vốn hơn khả năng chi trả của cá nhân người chủ doanh nghiệp. Các nhà cho vay đưa ra các quyết định tín dụng chủ yếu dựa trên giá trị của hoạt động kinh doanh, thay vì dựa trên khoản tín dụng của cá nhân người chủ doanh nghiệp. Thật không may, mô hình kinh tế của ngân hàng và các doanh nghiệp cấp vốn tư nhân luôn khiến việc cấp vốn cho các doanh nghiệp này gặp nhiều khó khăn, vì lý do pháp lý và các thủ tục hành chính khác.

Những nhà kinh tế và các nhà hoạch định chính sách bắt đầu nhận ra rằng hiện nay, các doanh nghiệp phát triển nhanh ở Mỹ đang gặp phải những bất lợi rõ rệt khi muốn huy động vốn. Trong bức thư gửi cho nhà quản trị cấp cao của Bộ Tài chính, tôi đã trình bày kết quả cuộc phỏng vấn của công ty tôi với ban quản lý cấp cao của các công ty có điều tiết và không điều tiết thể chế tài chính. Theo một nhà cho vay không kiểm soát theo tài sản, việc xử lý một khoản nợ sẽ kéo theo chi phí trong ba lĩnh vực: việc thu hồi nợ (chi phí cấp cho những nhân viên đòi nợ nhiều kinh nghiệm hoặc người sáng lập), giám sát tài sản (vay và báo cáo khối lượng công việc) và chi phí điều chỉnh rủi ro nguồn vốn đối với người cho vay. Dựa trên phân tích về các chi phí này, người cho vay quyết định rằng họ không thể thu được lợi nhuận khi cung cấp vốn cho một công ty với tài sản thế chấp dưới 1 triệu đô la và mức lãi suất dưới 25%. Hạn mức này được khẳng định trong một cuộc phỏng vấn của chúng tôi với nhà điều hành cấp cao của một công ty chủ quản ngân hàng cộng đồng địa phương. Một ngân hàng thương mại lớn khi được phỏng vấn đã tiết lộ với chúng tôi rằng mức cho vay tối thiểu một nhân viên tín dụng của họ có thể thực hiện là 5 triệu đô la.

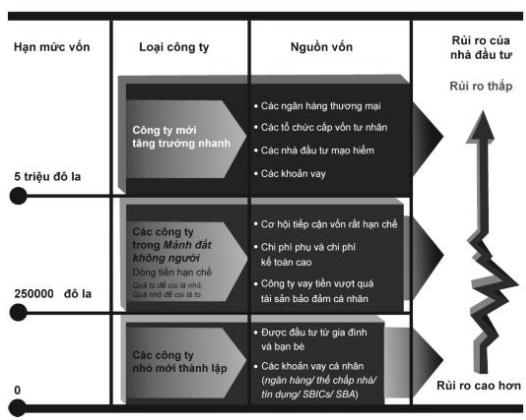
Có rất nhiều nguồn để cấp vốn cho các dự án thành lập công ty tại nước Mỹ và có nhiều công ty cấp vốn tư nhân cấp cho các công ty đã được thành lập có nhu cầu vốn ở mức 5 triệu đô la, 10 triệu đô la hoặc nhiều hơn để vượt qua giai đoạn chuyển đổi. Song phạm vi của nhu cầu vốn từ 250.000 đô la đến 5 triệu đô la lại không được thị trường vốn cung cấp*. Trên thực tế, theo báo cáo dữ liệu kinh tế vĩ mô mà Ban quản lý các doanh nghiệp nhỏ về Quỹ cho vay, các doanh nghiệp nhỏ của Mỹ khẳng định rằng số trường hợp vay từ 250.000 đô la đến 1 triệu đô la đang sụt giảm mạnh (xem bảng dưới đây).

* *Có rất nhiều sự đánh giá khác nhau của các chuyên gia về con số hạn định chính xác của mỗi mức độ. Tiến sĩ David Sampson, Trợ lý Bộ trưởng Bộ Thương mại phát triển kinh tế đã đặt vấn đề này vào khoảng giữa giữa 50.000 đô la và 2 triệu đô la. Ông cho biết: "Đầu tư vào mức này thường thất bại bởi những thiếu sót vẫn đang hiện hữu của thị trường vốn". (David A. Sampson, Trợ lý Bộ trưởng Bộ Thương mại phát triển kinh tế, Bộ Thương Mại, giải thưởng "Lãnh đạo các công ty đang phát triển" của Ngân hàng liên bang, thành phố Kansas, tại Hội nghị chính sách phát triển nông thôn được tổ chức hằng năm lần thứ tư vào ngày 28 tháng 4 năm 2008). (TG)*

Số và lượng đô la của các khoản nợ ngân hàng của các công ty nhỏ tháng 6 năm 2000

Số nợ (đv: đô la)	Đô la (đv: triệu đô la)	Con số (đv: triệu đô la)	Trung bình nợ (đv: triệu đô la)
Dưới 100000	121,4	9,80	13,400
100000 - 249000	88,0	0,73	120,500
250000 - 1 triệu	203,5	0,63	361,100
Tổng số doanh nghiệp nhỏ	412,9	11,16	495,000

Theo phân tích của bảng số liệu này, các khoản nợ kinh doanh từ 250.000 đến 1 triệu đô la chỉ chiếm 5,6% trong tổng số 11,6 triệu các khoản vay ngân hàng của các doanh nghiệp nhỏ nổi bật trong tháng 6 năm 2000. Thêm vào đó, nó dường như cũng thể hiện rằng: một lượng lớn các khoản vay trong hạn mức này đang gần chạm mức đáy, ở mức các tài sản cá nhân có thể được coi là một hình thức bảo đảm cho khoản vay (ví dụ, một ngân hàng được phỏng vấn đã sử dụng tiêu chuẩn thẻ tín dụng cá nhân cho tất cả các công ty nhỏ vay khoản tiền lên đến 500.000 đô la). Báo cáo SBA đã chỉ ra rằng "vì (giá trị) các khoản vay lớn (trên 1 triệu đô la) đang tăng rất nhanh nên mối quan tâm hiện nay là: các công ty nhỏ có thể không nhận được đủ nguồn tín dụng họ cần để kịp tăng trưởng theo quy mô của nền kinh tế".


Hạn mức vốn
Loại công ty
Nguồn vốn
Rủi ro của nhà đầu tư
Rủi ro thấp
Công ty mới tăng trưởng nhanh
• Các ngân hàng thương mại
• Các tổ chức cấp vốn tư nhân
• Các nhà đầu tư mạo hiểm
• Các khoản vay
5 triệu đô la
Các công ty trong Mảnh đất không người
Dòng tiền hạn chế
Quá to để coi là nhỏ, Quá nhỏ để coi là to
• Cơ hội tiếp cận vốn rất hạn chế
• Chi phí phụ và chi phí kế toán cao
• Công ty vay tiền vượt quá tài sản bảo đảm cá nhân
250000 đô la
Các công ty nhỏ mới thành lập
• Được đầu tư từ gia đình và bạn bè
• Các khoản vay cá nhân (ngân hàng/ thẻ chấp nhà/ tín dụng/ SBICs/ SBA)
0
Rủi ro cao hơn

Do thiếu hụt vốn, chủ doanh nghiệp như Wiedemann không gặp may, dù công ty của họ có tiềm năng phát triển. Đây là một điều đáng xấu hổ đối với cả cá nhân người chủ doanh nghiệp nói riêng và nền kinh tế nói chung. Các chi phí quá lớn. Hằng năm, một vài công ty có tính đổi mới và năng động nhất nước Mỹ bị cản trở một cách không cần thiết do thiếu vốn. Hai sự kiện dưới đây sẽ minh họa phạm vi và bản chất của vấn đề này.[22]

TRƯỜNG HỢP CỦA CÔNG TY DOCUSOURCE

Nếu việc huy động vốn không phải là vấn đề thì Les Walker, Giám đốc Điều hành của DocuSource, đã có thể xây dựng được tổ chức bán hàng của ông và tích cực tìm kiếm các giao dịch bán hàng trên toàn miền Nam California, chứ không chỉ ở Los Angeles và hạt Orange. "Lẽ ra chúng tôi đã có thể đặt các chi nhánh bán hàng tại các địa điểm họp chợ mới, ký hợp đồng với nhiều khách hàng hơn, tuyển thêm nhiều nhân viên kỹ thuật và dịch vụ, đồng thời bổ sung thêm sự hỗ trợ về mặt quản lý", ông Walker giải thích vào năm 2001. Thay vào đó, DocuSource đã phải cắt giảm nhân công từ hơn 100 xuống còn 70 nhân viên, chủ yếu tập trung vào thị trường Los Angeles và hạt Orange - và thậm chí còn cân nhắc đến việc bán công ty. Walker cho biết: "Chúng tôi ở trong hoàn cảnh rất khó xử khi có rất nhiều cơ hội thị trường nhưng lại không đủ vốn. Thay vì tăng doanh thu và tuyển thêm nhân viên, chúng tôi phải cắt giảm lực lượng lao động chỉ để có thể kinh doanh trong phạm vi nguồn lực hiện có".

DocuSource đã có thể trở thành một công ty thuộc top đầu thế giới. Đó là một công ty thiết bị văn phòng tiên tiến có khả năng cung cấp các phần mềm tích hợp và các giải pháp quản lý tài liệu dựa trên phần cứng cho hoạt động kinh doanh, tăng trưởng 700% trong khoảng từ 8 đến 9 năm với trên 100 nhân viên và doanh số bán hàng năm 2001 đạt 21 triệu đô la. Năm 1995, công ty này xếp thứ 159 trong danh sách 500 công ty tăng trưởng nhanh nhất quốc gia của tạp chí *Inc*. Tờ Los Angeles Business Journal cũng xếp DocuSource vào danh sách các công ty tư nhân tăng trưởng nhanh nhất trong sáu năm liên tiếp. Mặc dù phần lớn khách hàng đến từ California, nhưng các tài khoản quốc gia của công ty bao gồm cả tổ chức CB Richard Ellis rất uy tín. Ông nói: "Chúng tôi là một ví dụ tuyệt vời cho các công ty phát triển nhanh mới nổi có khả năng hoàn tất và cung cấp các giải pháp thay thế cho các công ty lớn nhất trong ngành. Thách thức của chúng tôi là huy động được vốn để duy trì mức tăng trưởng".

Vậy vấn đề là gì? Theo báo cáo của Walker, ngân hàng hiện nay của công ty đang tăng cường cắt giảm hạn mức vay, trong khi những nỗ lực thương lượng một khoản tín dụng từ một ngân hàng thay thế bị thất bại. Walker nói: "Chúng tôi đang trong tình trạng bị thắt chặt tiền mặt từ các nhà cho vay. Các ngân hàng cũng thắt chặt các tiêu chuẩn bảo hiểm". DocuSource thất bại trong nỗ lực huy động 1 triệu đô la dưới hình thức một khoản nợ phụ. "Chúng tôi đã đề xuất trả lãi suất 20% hằng năm và thời điểm đó mới huy động được khoảng 40% lượng vốn cần thiết, hơn

một nửa trong số đó là của những người sở hữu công ty."

Sau khi sáp nhập năm 1990, lần đầu tiên công ty gặp khó khăn là năm 1998, khi mở rộng dòng sản phẩm và thị trường. Từ công ty cung cấp 1 sản phẩm ở thị trường hạt Los Angeles, nó đã phát triển thành một công ty cung cấp 3 dòng sản phẩm trên địa bàn gồm 7 hạt ở miền Nam California. Chất xúc tác là sự phát triển máy photocopy kỹ thuật số đầu tiên của tập đoàn Ricoh, được bán thông qua các nhà phân phối có thẩm quyền như DocuSource. DocuSource đã nắm bắt cơ hội để bán công nghệ tốt nhất và tiên tiến nhất cho một lượng lớn khách hàng. Điều trở ngại là: "Thực hiện việc này đòi hỏi một lượng đầu tư lớn. Chúng tôi phải đào tạo nhân viên bán hàng, đào tạo hoặc thuê các kỹ thuật viên dịch vụ, đồng thời mở rộng vốn để kiểm kê thiết bị, phụ tùng và các mặt hàng khác". Walker nói: "Không nghi ngờ gì nữa, nếu chúng tôi có thêm vốn, chúng tôi sẽ xây dựng đội ngũ bán hàng và trở nên năng động trên thị trường của các hạt khác tại California. Chúng tôi sẽ đặt các chi nhánh bán hàng tại các địa bàn này".

Nhưng thay vào đó, DocuSource phải miễn cưỡng cân nhắc việc bán công ty, điều này chắc chắn sẽ dẫn đến việc sa thải nhân công. "Công ty tiếp quản có lẽ không cần đến toàn bộ cơ sở hạ tầng của chúng tôi - điều này đồng nghĩa với việc nền kinh tế sẽ tốt hơn nếu chúng tôi là một công ty độc lập, so với việc bị tiếp quản và làm tăng gấp đôi số người thất nghiệp."

TRƯỜNG HỢP CÔNG TY ELLIOT

Weinman, chủ doanh nghiệp ở Massachusetts, thành lập hai công ty tăng trưởng nhanh trong vòng 12 năm và tăng doanh thu của chúng lên hàng triệu đô la - sau đó buộc phải bán cả hai công ty khi lượng vốn cần thiết vượt quá dòng tiền.

Năm 1989, Weinman thành lập công ty đầu tiên, Software Productivity Group và làm việc tại gia. Ông nói: "Chúng tôi sản xuất tạp chí, điều hành các cuộc hội thảo và thực hiện các dịch vụ tư vấn phân tích. Khách hàng của chúng tôi là các công ty lớn, họ mua các phần mềm quản trị doanh nghiệp và các công cụ phát triển phần mềm". Năm 1990, doanh thu của công ty vào khoảng 100.000 đô la. Đến năm 1993, tổng doanh thu đạt mức 2 triệu đô la và đến năm 1995 là 3,8 triệu đô la. Vào thời điểm công ty bị bán đi tức là tháng 3 năm 1996, lượng nhân viên của công ty là 25 người.

Weinman thừa nhận: "Mọi chuyện dường như rất tốt. Vấn đề là

khi phát triển, bạn phải chi trả rất nhiều khoản. Bạn không thể trì hoãn thanh toán quá 60 ngày." Các khoản phải trả của Software Productivity Group, chủ yếu dành cho in ấn và bưu phí là rất lớn. Ngược lại, thanh toán các hoá đơn tiền mặt từ các khoản thu lại mất từ 3 đến 6 tháng.

Cuối năm 1995, Software Productivity Group tăng số lượng nhân viên lên 25 người, chuyển văn phòng mới vào tháng 6 năm 1995 và đạt doanh thu gần 4 triệu đô la. Weinman nói: "Chúng tôi đang trong quá trình tiến tới việc đạt doanh thu gần 6 triệu đô la vào năm 1996". Nhưng điều đó đã không xảy ra. Ông cho biết thêm: "Tôi cần tăng lượng phát hành của tạp chí với mức chi phí trên 400.000 đô la, mở rộng và chuyển văn phòng một lần nữa, đồng thời thuê thêm nhân công. Hoá đơn thuế sẽ hơn 300.000 đô la và chúng tôi cần thêm vốn hoạt động ít nhất là 200.000 đô la. Vì tháng Một và tháng Hai thường là tháng hoạt động kém hiệu quả, nên chúng tôi cũng phải bỏ khoảng 150.000 đô la cho các chi phí đến hết tháng 3 năm 1996. Mặc dù tôi đã lập một khoản tín dụng quay vòng trị giá 100.000 đô la, nhưng tôi vẫn không thể thành công trong việc phát triển công ty dựa trên những tài sản còn lại".

Thời điểm đó, công ty được tiếp cận bởi một công ty cấp vốn tư nhân có tên là Ullo International. Weinman nói: "Ullo chuẩn bị mua lại công ty của chúng tôi và đầu tư vào khoảng 1 triệu đô la." Ông miễn cưỡng chấp nhận việc mua bán này. "Nếu chúng tôi huy động vốn tốt hơn, chúng tôi đã có thể duy trì hoạt động kinh doanh."

Weinman thành lập một công ty khác vào cuối năm 1997 tên là Intermedia Group, chuyên về hoạt động tư vấn và hội nghị công nghệ cao. Thời điểm đó, Weinman nhận một khoản đầu tư 300.000 đô la từ META Group, một công ty quốc doanh (NASDAQ: METG). Một lần nữa, công ty tăng trưởng rất nhanh. Doanh thu năm 1998 là 450.000 đô la, năm 1999 đạt 1,9 triệu và 6,2 triệu đô la vào năm 2000. Ông nói: "Chúng tôi là một công ty có quy mô vừa phải, hoạt động trên toàn quốc. Chúng tôi có khoảng 1,3 triệu đô la tiền mặt vào cuối năm 2000".

Tuy nhiên, khoản tiền đó thì không đủ đáp ứng cho các nhu cầu phát triển quá nhanh của công ty. Intermedia phải trả 750.000 đô la tiền thuế và 300.000 đô la cho các chi phí của những tháng có doanh thu thấp, từ tháng 12 đến tháng 2. Tháng 3 và tháng 4, công ty lại bắt đầu chi trả chi phí marketing cho các cuộc hội thảo. Không có cuộc hội thảo nào được tổ chức vào đầu năm đồng nghĩa với việc doanh thu của công ty trong quý đầu sẽ ở mức tối thiểu.

Weinman bị bỏ lại với khoảng 250.000 đô la trong một tài khoản ngân hàng từng có rất nhiều tiền. Lại một lần nữa, ông cần ít nhất một lượng tiền mặt từ 250.000 đến 500.000 đô la và Intermedia Group lại trở thành mục tiêu mua lại của công ty khác. "Khi bạn đang tăng trưởng nhanh với mức doanh thu từ 1 đến 10 triệu đô la, bạn sẽ nhanh chóng bắt đầu cạnh tranh với các công ty lớn hơn. Đối thủ cạnh tranh với mức doanh thu thấp của chúng tôi là các công ty tổ chức hội thảo đạt mức 30 đến 40 triệu đô la. Còn các đối thủ ở mức doanh thu cao, chúng tôi phải cạnh tranh với các công ty công nghệ thông tin và xuất bản lớn, lâu năm có mức doanh thu hàng năm lên đến hơn 1 tỷ đô la."

Thay vì tiếp tục tăng trưởng như một công ty thiếu vốn, Weinman chấp nhận lời đề nghị mua lại Intermedia từ Công ty Internet.com (hiện nay là Công ty Truyền thông INT - NASDAQ: INTM). Ông nói: "Tôi tin rằng một công ty nhỏ tăng trưởng lớn mạnh và thành công sẽ tốt hơn là bị bán lại cho một công ty khác. Tôi muốn có một cơ sở kinh doanh và tôi nghĩ hầu hết chủ doanh nghiệp đều muốn như vậy".

VẬY TÔI NÊN LÀM GÌ?

Rất tiếc nhưng trong trường hợp này, tình trạng không may mắn và ảm đạm là không thể tránh khỏi. Không có viên đạn thần kỳ nào cho người chủ doanh nghiệp chống lại sự thiếu hụt vốn. Trong chương cuối của cuốn sách, tôi sẽ thảo luận một số điều Chính phủ có thể làm nhằm tháo gỡ khó khăn cho các doanh nghiệp phát triển nhanh chóng. Mặc dù thất bại và rơi vào tình trạng khủng hoảng, nhiều chủ doanh nghiệp vẫn cố gắng tìm vốn ở mức tối đa, cố gắng để tạo nên một phép màu.

Quan điểm của người trong cuộc

Peter J. Chase, Chủ tịch Hội đồng quản trị của Purcell Systems

"Thị trường vốn mở rộng trước mắt khi chúng tôi đạt mức doanh thu 21 triệu đô la. Vào lúc đó, chúng tôi có 9 triệu đô la tiền vốn được dùng để bước ra thị trường quốc tế và mang lại đúng những người chúng tôi cần. Tuy nhiên, trước khi có vốn trở lại, chúng tôi phải đối mặt với những thời kỳ khó khăn. Một lần, bảng lương được đưa lên nhưng tôi không có cách nào chi trả. Tôi liền gọi cho một người bạn của mình và bảo anh rằng tôi cần 15.000 đô la. Anh nói: 'OK'. Một lần khác, chúng tôi đã thực sự gặp may. Khi phải đối mặt với những khoản nợ không thể thanh toán được, chúng tôi thức giấc vào một buổi sáng và thấy rằng 80.000 đô la

đã được gửi vào tài khoản. Lúc đó, chúng tôi không chắc tại sao nữa. Đó hóa ra là khoản trả trước từ một trong những khách hàng. Công ty đó nói: 'Ồ, chúng tôi chỉ muốn tạo dựng quỹ tín dụng tốt với những người bán hàng quý giá của mình'. Chúa ơi, số tiền đó đến thật đúng lúc. Tất nhiên khách hàng đó sớm thất bại trong kinh doanh. Quả là một thế giới khắc nghiệt."

Người chủ doanh nghiệp có thể thực hiện một số bước nhằm tối đa hóa cơ hội vượt qua hiểm họa về tài chính trong Mảnh đất không người của doanh nghiệp. Bước đầu tiên là quản lý sự khủng hoảng một cách sáng tạo. Đối mặt với vấn đề thiếu vốn sắp xảy ra, người chủ doanh nghiệp có thể phải sử dụng đến tất cả các phương pháp ứng biến hay bù đắp để lấp đầy sự thiếu hụt. Một số người chủ doanh nghiệp như George ở Công ty George's Music, thương lượng hạ tiền thuê nhà với người cho thuê. Những người khác quay sang vay ngắn hạn bạn bè, người thân để giải quyết các nghĩa vụ cần thiết như trả lương hay các hóa đơn chi tiêu thiết thực khác. Burt Prater, người chủ doanh nghiệp mà chúng ta gặp trong phần giới thiệu của cuốn sách, đã đến gặp công ty cho thuê bất động sản và đề nghị: "Chúng tôi không thể trả tiền nhà cho ông trong 4 hoặc 5 tháng tới, nhưng chúng tôi sẽ trả sau đó và trả thêm 20% nữa". Công ty cho thuê bất động sản không hài lòng, nhưng họ có rất ít lựa chọn ngoài việc chấp nhận lời đề nghị đó.

Ngoài việc chuẩn bị càng nhiều càng tốt số tiền cần sử dụng, công ty có thể và nên thực hiện các bước nhằm bảo đảm khả năng tiếp cận vốn sớm nhất của họ. Những bước này quan trọng đối với tương lai của doanh nghiệp đến mức tôi tóm tắt chúng vào quy tắc định hướng dưới đây:

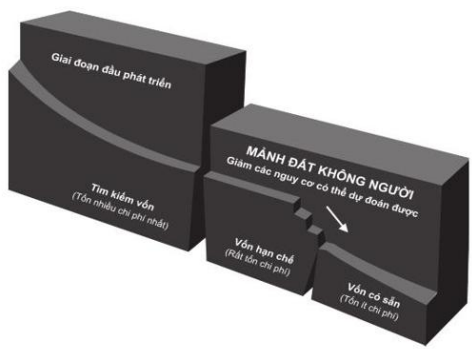
Người chủ doanh nghiệp phải vượt qua sự thiếu hụt vốn và chủ động chuẩn bị cho chính họ trên thị trường vốn. Thật không may, nhiều chủ doanh nghiệp lại cho rằng người cho vay và các công ty cấp vốn tư nhân sẽ bị ấn tượng bởi quy mô và phạm vi của triển vọng lợi nhuận trong tương lai của mình. Trên thực tế, các nhà cho vay và ở cấp độ cao hơn nữa là các công ty cấp vốn tư nhân, đi đến quyết định cấp vốn ở góc độ hoàn toàn khác. Họ có để ý đến triển vọng tăng trưởng nhưng điều họ thật sự quan tâm là mức độ rủi ro của hoạt động kinh doanh. Cần ghi nhớ rằng, hầu hết các nhà cho vay truyền thống không bị ấn tượng bởi triển vọng tăng trưởng của hoạt động kinh doanh. Điều họ thực sự muốn biết là họ sẽ thu lại tiền của mình như thế nào. Các công ty cấp vốn tư nhân cũng tiếp cận các công ty cần vốn theo cách tương tự, bảo vệ sự bất lợi của họ bằng phương thức thanh toán ưa thích là thương lượng số cổ phần mà họ mua.

Quy tắc định hướng của chữ T - Tiền tệ

Bí quyết huy động vốn là giảm những rủi ro thực tế và rủi ro có thể quan sát thấy được của một công ty.

Mặc dù một công ty có tiềm năng tăng trưởng cao rồi sau đó tối đa hóa các cơ hội huy động vốn, nhưng nó vẫn cần giảm thiểu những rủi ro thực tế và những rủi ro có thể quan sát thấy được. Nói cách khác, công ty cần chứng minh nó thực sự có thể vượt qua Mảnh đất không người.

Làm thế nào một doanh nghiệp có thể thực hiện được việc đó? Rất đơn giản: thực hiện các bước liên quan tới ba chữ trước. Khi công ty tổ chức lại thị trường của nó, khi các vấn đề về quản lý được giải quyết và khi công ty phát triển một mô hình để thu được lợi nhuận cao hơn, rủi ro thực sự và rủi ro có thể quan sát thấy được sẽ giảm xuống và công ty có cơ hội lớn hơn với việc tiếp cận nguồn vốn cần thiết để tiếp tục tăng trưởng.


Giai đoạn đầu phát triển
Tìm kiếm vốn
(Tốn nhiều chi phí nhất)
MẢNH ĐẤT KHÔNG NGƯỜI
Giảm các nguy cơ có thể dự đoán được
Vốn hạn chế
(Rất tốn chi phí)
Vốn có sẵn
(Tốn ít chi phí)

Hầu hết chủ doanh nghiệp đều coi tiền là vấn đề chứ không phải là hiện tượng của các vấn đề khác. Họ nói: "Nếu tôi có tiền, tôi đã có thể vượt qua được vấn đề khó khăn này". Tuy nhiên, thách thức căn bản người chủ doanh nghiệp phải đối mặt không phải là tiền mà là những điều khác. Dĩ nhiên, tiền rất cần thiết đối với thành công của một doanh nghiệp phát triển nhanh chóng, nhưng nó không phải là viên đạn thần kỳ. Bạn phải giải quyết các vấn đề với ba chữ kia trước và đem lại một nền tảng vững chắc cho hoạt động của công ty để kiếm được tiền. Nếu bạn coi tiền là vấn đề, bạn đang thực sự chệch hướng khỏi việc giải quyết ba chữ cái kia trước. Và bạn đang bỏ qua vấn đề thực sự.

HY VỌNG

Nếu nội dung trong phần trước không giúp dứt bỏ tình trạng ảm

đạm và không may mắn, hãy để tôi chỉ ra rằng thị trường vốn đầy khó khăn không phải lúc nào cũng tệ. Chúng thực sự có lợi đối với các công ty phát triển nhanh chóng vì chúng khuyến khích sự đổi mới và mang lại năng suất cao hơn.

Bạn còn nhớ MacGyver, người hùng trong lĩnh vực vô tuyến truyền hình những năm 1980 đã khắc phục lỗi gây ra tiếng loẹt xoẹt ở ti vi bằng những công cụ được chế tạo ngẫu hứng từ các vật dụng thường ngày như băng dính hay bóng điện không?

Những người chủ doanh nghiệp phải đối mặt với việc thiếu vốn một cách thường xuyên cũng sẽ trở thành MacGyver khi điều hành doanh nghiệp của mình. Họ học cách xoay sở với chi phí ít và mô hình này đã thành công. Nhu cầu về vốn giảm sẽ làm tăng lợi thế trong một thời gian ngắn khiến họ vượt qua Mảnh đất không người, trong khi tiếp tục mang lại lợi ích kinh tế cho công ty ngay cả sau khi các thị trường vốn mở cửa.

Trên thực tế, có nhiều công ty đã tự xoay sở để vượt qua Mảnh đất không người. Một khi làm được điều đó, họ sẵn sàng tận dụng thị trường vốn rộng mở của nước Mỹ. Như chúng ta đã xem xét, thực tế các thị trường vốn sẽ để ngỏ, ngay khi công ty vượt qua Mảnh đất không người.

Điều này hoàn toàn có thể hiểu được - khi công ty vượt qua Mảnh đất không người, nó trở nên ổn định hơn và các rủi ro thấp hơn. Yếu tố đó khiến công ty trở nên hấp dẫn đối với các nhà cho vay và các công ty cấp vốn tư nhân. Và bạn có tưởng tượng được cảm giác có nhà đầu tư tự tìm đến mình thay vì ngược lại không? Điều đó thật khó tin. Bạn vừa vượt qua giai đoạn phát triển ban đầu và sống sót. Về mặt tài chính và các phương diện khác, bạn không phải quá bận tâm nữa.

Kiểm tra thực tế

Bạn có thể nghĩ về những thuộc tính tích cực lâu dài của công ty, những thuộc tính mà trong đó sự đổi mới được thúc đẩy bởi các vấn đề về dòng tiền hay không?

Trong một số trường hợp, các công ty nhiều lần bị từ chối cấp vốn đã nỗ lực vượt qua Mảnh đất không người với sự hỗ trợ từ những nguồn lực bất ngờ. Hãy xem trường hợp đầy ngoạn mục của Snapper. Đầu những năm 1960, máy xén cỏ được phát triển tại Georgia hứa hẹn một cuộc cách mạng trong việc xén cỏ. Tại thời điểm đó, máy xén cỏ phần lớn là loại máy đẩy có lưỡi xoay giống

như một tổ hợp máy gặt lớn. Ngược lại, loại máy mới này sử dụng một lưỡi quay, xoay ngang nằm bên dưới một lớp vỏ bảo vệ bằng sắt, sử dụng động cơ nhỏ chạy bằng xăng. Trông nó giống như một con rùa. Công ty chế tạo ra nó được gọi là Công ty Snappin' Turtle Mowing Machine.

Doanh số bán hàng của máy xén cỏ Snappin' Turtle tăng với tốc độ rùa bò cho đến khi một người chủ doanh nghiệp tên là Bill Smith mua lại công ty và thực hiện những đổi mới. Trước tiên, ông giảm khối lượng lớp vỏ bảo vệ bằng cách sử dụng nguyên liệu thép thay thế nguyên liệu sắt ban đầu. Tiếp đó, ông rút ngắn tên sản phẩm lại thành "Snapper". Thứ ba, ông tuyển một nhân viên bán hàng tên là Tony Malizia và chia cổ phần công ty cho anh ta. Tony đặt một chiếc máy xén cỏ lên đuôi chiếc xe Wagon và bắt đầu tìm kiếm đối tác, chủ yếu là các cửa hàng bán vật liệu xây dựng để mang máy xén cỏ Snapper đi bán. Các đổi mới kỹ thuật khác cũng được áp dụng cho máy xén cỏ Snapper, bao gồm cả hệ thống chân không cắt cỏ, lá cây và một phụ tùng gắn kèm "túi nằm giữa những chiếc tay cầm" được cấp bằng sáng chế.

Năm 1968, với doanh số bán hàng khoảng 10 triệu đô la, Bill và Tony nhìn thấy một tương lai tươi sáng cho máy xén cỏ Snapper, nhưng họ không hề nghĩ rằng họ có thể gặp khó khăn về tài chính trong tương lai . Để đạt đến tầm vóc kinh tế của ngành sản xuất, họ phải sản xuất máy xén cỏ trong suốt cả năm dù cho việc bán lẻ chỉ tập trung vào mùa xuân và đầu mùa hè. Thêm vào đó, để đạt tỷ lệ tăng trưởng mong muốn là trên 20% một năm, họ cần tiêu tốn tiền bạc vào nhà máy, trang thiết bị để sản xuất trước khi có cầu. Họ cũng cần phải trả phí lưu kho nguyên vật liệu, thiết bị và thành phẩm máy xén cỏ, đồng thời cần trả lương theo thời vụ cho người bán hàng để họ nhận máy xén cỏ trước khi vào mùa bán lẻ.

Họ tiếp cận các ngân hàng nhưng không ai chịu giúp đỡ. Với các nhà đầu tư tư nhân, họ không thể lôi kéo các nhà đầu tư lớn vào một giao dịch nhỏ như vậy. Các nhà đầu tư nhỏ có quan tâm, nhưng họ nhận thấy rủi ro cao nên đòi hỏi một cái giá quá đắt cho sự tham gia của mình. Cuối cùng, hai người gặp được J.B.Fuqua, một người chủ doanh nghiệp hiểu rõ và nắm bắt được tầm nhìn của họ. Thông qua công ty quốc doanh của mình là Fuqua Industries, (sau này là NYSE: FQA), Fuqua đồng ý cấp vốn để phát triển công ty, đồng thời cho phép Bill và Tony tiếp tục điều hành công ty của họ mà không chịu bất kỳ sự can thiệp nào. Công ty Snapper được bán lại cho công ty Fuqua Industries và câu chuyện phát triển mới thực sự bắt đầu từ đó.

Với các hoạt động quảng cáo rầm rộ dành cho người dân của mạng lưới bán hàng và sự hỗ trợ của các nhà phân phối, Snapper đã trở thành một thương hiệu vững mạnh vào những năm 1970. Doanh số bán hàng tăng và cứ thế tăng. Trong đó, lợi nhuận tăng bất thường là nhờ vào sản xuất quanh năm và một phần do chất lượng cao của sản phẩm Snapper. Vào những năm 1970 và 1980, Snapper tiếp tục cung cấp 20% tỷ suất lợi nhuận tính từ hoạt động kinh doanh trước thuế (lợi nhuận được coi là một lượng % của doanh số bán hàng), trong khi vẫn tăng doanh số bán hàng từ 20 - 25% một năm.

Năm 1988, Snapper phát triển với mức doanh số bán hàng đạt 300 triệu đô la và chi trả cho sự phát triển bằng chính lợi nhuận cao của nó. Trong vòng 20 năm qua, Snapper đã chuyển cho Công ty Fuqua Industries hơn 100 triệu đô la tiền lãi cổ phần thặng dư. Không hài lòng với máy xén cỏ đi lùi và hộp chân không cùng "túi nằm giữa các tay cầm", Snapper đã phát triển một loại máy xén cỏ có động cơ đặt ở cuối. Loại máy này có nhiều lợi thế dễ dàng nhìn về phía trước và được cải tiến để thiết bị không xả khí vào mặt người sử dụng. Máy xén cỏ có động cơ đặt phía cuối Snapper trở thành một biểu tượng thời thượng của người dân ngoại ô, thể hiện quyết tâm chỉ sở hữu những gì tốt nhất của họ.

Kiếm được vốn rất khó khăn, nhưng không có nghĩa là bạn sẽ không có được nó. Nếu thị trường vốn từ chối bạn, hãy áp dụng quy tắc 4 chữ, kinh doanh với chi phí thấp và giữ vững niềm tin. Đó là tất cả những gì bạn có thể làm và rất có thể chỉ cần như vậy là đủ.

ĐIỂM TẠM NGỪNG CỦA CHỮ T - TIỀN:

NHỮNG THÁCH THỨC VỀ VỐN

Không có cuộc thảo luận nào về vấn đề tiền mà không kết thúc với sự cân nhắc về một trong những khó khăn thử thách mà công ty phải đương đầu khi vượt qua Mảnh đất không người: Quản lý mối quan hệ với nhà đầu tư.

Tất cả những ai đã vượt qua Mảnh đất không người đều biết, việc đảm nhận nhiệm vụ về vốn cũng như một môn khoa học vậy. Những người cho vay và người bán hàng không quan tâm sâu sắc đến tương lai của công ty, họ không bị trói buộc bởi nhà đầu tư. Tuy nhiên, một người nắm cổ phần bên ngoài thì lại bị ràng buộc. Khi người chủ doanh nghiệp cuối cùng phải ký kết một giao dịch cấp vốn cổ phần tư nhân lớn, họ đã đặt mình vào một mối quan

hệ mà họ chưa từng có trước đây. Mối quan hệ này không giống với mối quan hệ với nhân viên, nó cũng không giống như mối quan hệ ràng buộc với khách hàng. Đúng hơn, nó tương tự như nhận thêm một người con dâu hay con rể vào gia đình. Đột nhiên, bạn phải kê thêm chỗ ngồi ở bàn ăn và phải học cách giải quyết những tác động xã hội mới lạ.

Sự căng thẳng tiềm tàng, về cơ bản được hình thành do cách nhìn nhận của nhà đầu tư và chủ doanh nghiệp, là hoàn toàn khác nhau. Các nhà đầu tư nhìn nhận hoạt động kinh doanh một cách trừu tượng từ nơi mà chúng ta vẫn gọi là "một vị trí cao hơn". Trong khi đó, chủ doanh nghiệp lại ở dưới hầm sâu. Họ không quan tâm tới điều gì ngoại trừ công ty mà họ đã tạo dựng lên từ hai bàn tay trắng. Các nhà đầu tư coi vốn là một phương tiện nhằm cải thiện điều kiện của một công ty, mà về cơ bản, nó đang hoạt động rất tốt. Đối với chủ doanh nghiệp, vốn như một viên đạn thần kỳ, một giải pháp cho mọi khó khăn của công ty.

Những căng thẳng trong mối quan hệ bùng phát khi những rắc rối bất ngờ nảy sinh. Giai đoạn đầu, các nhà đầu tư ký hợp đồng với công ty và kế hoạch kinh doanh chính thức của nó. Tuy nhiên, các tình huống mới bất ngờ xảy ra buộc người chủ doanh nghiệp phải điều chỉnh. Việc này đặt các chủ doanh nghiệp vào tình thế khó xử: Họ thấy có nghĩa vụ phải bám sát kế hoạch ban đầu, nhưng vẫn muốn phản ứng theo sự mách bảo của trực giác. Trong khi đó, nhà đầu tư quan tâm nhưng lại tự cho rằng: "Tôi biết có vấn đề nảy sinh, nhưng ông là người chủ doanh nghiệp, ông cần dự đoán và phân biệt rõ ràng những điều sẽ diễn ra". Người chủ doanh nghiệp thì băn khoăn: "Ồ, việc này cần nhiều vốn hơn mình tưởng. Họ sẽ nghĩ gì về mình khi mình yêu cầu cấp thêm vốn". Trong khi đó, các nhà đầu tư luôn cấp thêm vốn cho mỗi hoạt động đầu tư của họ, cho rằng bổ sung vốn là điều hợp lý.

Khi mối quan hệ giữa người chủ doanh nghiệp và nhà đầu tư bị phá vỡ, nguyên nhân chính là sự thất bại trong giao tiếp. Để giải quyết vấn đề đó, tôi muốn kết luận chương này bằng việc đưa ra hai bức thư ảo, một bức do người chủ doanh nghiệp viết gửi nhà đầu tư, một bức của nhà đầu tư viết gửi người chủ doanh nghiệp. Kết hợp hai bức thư này sẽ cho thấy triển vọng phát triển của hai bên, cũng như sự căng thẳng tạo nên tính chất của mối quan hệ. Khi bạn đã có được định hướng để vượt qua thiếu hụt vốn, tôi hy vọng rằng những lá thư này sẽ giúp bạn chuẩn bị cho trường hợp bạn cần đến các nhà đầu tư cổ phần bên ngoài trong tương lai. Không có gì bất hạnh hơn việc tiếp nhận một nhà đầu tư cổ phần bên ngoài mà không hiểu rõ quyết định đó thực sự có ý nghĩa gì.

Bức thư nhà đầu tư gửi chủ doanh nghiệp

Ngày 16 tháng 5 năm 2006

Tiến sĩ Rick Wisely

Giám đốc điều hành, Wisely Technology Partners

262 Beach Towers, Suite 4A

Virginia Beach, VA 93821

Ông Rick thân mến!

Tôi muốn bắt đầu bức thư bằng việc nói lên một sự thật rằng tôi hoàn toàn trung thực và chân thành quan tâm đến việc đầu tư vào công ty ông. Điều quan trọng mà ông nên biết rằng mọi khoản đầu tư của tôi đều bắt đầu theo cách đó. Tôi thực sự tin tưởng vào tiềm năng của công ty. Tôi cảm thấy có một sự gắn bó với công ty ông, nếu không, tôi đã không ủng hộ nó. Cá nhân tôi tin vào khả năng của ông có thể kinh doanh hiệu quả. Điều cuối cùng tôi muốn nói là tôi hoàn toàn không muốn quản lý hoạt động kinh doanh của ông.

Tôi nhận thấy ông giải quyết hàng triệu vấn đề mỗi ngày, nhưng tôi vẫn có cảm giác e ngại rằng vì một vài khó khăn tiềm ẩn mà việc chúng tôi đầu tư không khả thi. Chỉ mình ông biết rõ chúng tôi đã bỏ qua yếu tố nào trong bản phân tích của mình. Ông hiểu rủi ro của sự thất bại nằm ở đâu và nếu chúng tôi không biết sự thật, toàn bộ sự thật, thì nguồn vốn chúng tôi đầu tư là không xứng đáng. Tôi không muốn nói thẳng điều này vì tôi tin rằng ông không cố tình lừa dối chúng tôi. Hầu hết các chủ doanh nghiệp không nói dối, nhưng họ thường giấu một vài chuyện vì lo sợ không biết chúng tôi sẽ nghĩ gì. Đó quả là một sự bỏ sót tội lỗi.

Ông cần ghi nhớ rằng, tôi đang đầu tư tiền của người khác, mọi việc sẽ dễ dàng hơn nếu đó hoàn toàn là tiền của tôi. Có thể ông sẽ nghĩ rằng tôi quá quan tâm đến việc đánh giá, nhưng ông phải đặt mình vào vị trí của tôi. Việc cấp vốn có những đòi hỏi rất khắt khe. Có thể tôi tin tưởng vào hoạt động kinh doanh của ông nhưng những người chủ của tôi thì không quan tâm, họ chỉ quan tâm đến tiền và họ sẽ đánh giá tôi qua những con số. Tôi thực sự phải chịu áp lực rất lớn.

Tôi đang cố gắng tiếp nhận một quan điểm chiến lược. Tôi cần biết những khó khăn tiềm ẩn về hoạt động kinh doanh càng sớm càng

tốt, để tôi có thời gian hỗ trợ giải quyết chúng ngay cả khi chúng tiêu tốn nhiều tiền bạc. Đối với tôi, thời gian là tiền bạc. Tôi đã quen với việc giải quyết các vấn đề. Vì vậy, nếu có vấn đề nảy sinh, hãy nói với tôi. Chỉ bằng cách đó, tôi mới có thể giúp ông vượt qua tình huống khó khăn được.

Cảm ơn ông đã lắng nghe.

Người bạn chân thành của ông,

Todd P.Aldrich, IV

Phụ trách đối tác, Công ty Reginald Capital

Bức thư chủ doanh nghiệp gửi nhà đầu tư

Ngày 20 tháng 5 năm 2006

Todd thân mến!

Thực sự thì đây là một bức thư rất khó viết. Tôi không thể diễn tả hết cảm giác vui mừng của mình khi cuối cùng cũng có người thật sự đầu tư vào công ty. Lần đầu tiên, tôi cảm thấy đã có được nguồn vốn mình cần để có thể đưa ra một số quyết định đương đầu với những khó khăn, mà không cảm thấy rằng tất cả những thứ tôi sở hữu, bao gồm cả đứa con đầu lòng của tôi, đang bị đẩy đến đường cùng.

Tôi nghĩ mình cần nói với anh rằng những ý tưởng mà tôi đã nêu về hướng phát triển công ty đã thay đổi. Tôi cảm thấy bị ép buộc phải bám vào câu chuyện và kế hoạch mà tôi tin tưởng, khi anh bắt đầu trở thành nhà đầu tư của công ty. Nhưng khi mọi chuyện khác đi. Tôi có thể cảm thấy những nghi ngờ đang dần nảy sinh và cảm giác chán ghét bắt đầu xuất hiện. Tôi cảm thấy tôi cần chia sẻ với anh điều đang thay đổi, có thể anh sẽ cho rằng tôi đã bóp méo sự thật về doanh nghiệp của tôi ngay từ ban đầu. Điều này sẽ khiến anh nghi ngờ uy tín của tôi. Tôi nắm rõ doanh nghiệp của mình và tôi dành thời gian để giải quyết mọi vấn đề. Tôi đang trải qua giai đoạn phải bảo vệ nhân viên khỏi những khó khăn để chúng tôi cùng nhau vượt qua. Anh hãy nhớ rằng doanh nghiệp này sẽ không tồn tại, nếu tôi không thể đưa ra một giải pháp mới mẻ nào chỉ vì không nhận được sự hỗ trợ của bất kỳ ai.

Tôi không biết phải giúp anh tránh khỏi vấn đề nào và tự giải quyết vấn đề nào. Khi tham gia vào mối quan hệ này, anh đề nghị tôi phải tín nhiệm anh với những gì tôi biết về công ty, nhưng tôi

thậm chí không hề biết anh. Đó quả là một đề nghị đáng sợ. Tôi cũng vừa trải qua thời kỳ kinh doanh bị thiếu vốn. Tôi vẫn chưa biết cách dùng tiền để giải quyết vấn đề ra sao, bởi vì trước kia tôi không có tiền để giải quyết chúng. Tôi đã định hình trong đầu rằng nếu tôi yêu cầu cấp thêm vốn, điều đó cũng có nghĩa là tôi đã thất bại.

Tôi phải nói thật rằng: Khi chúng ta làm việc cùng nhau, anh dường như quá bận rộn đến mức tôi cảm thấy khó chia sẻ những suy nghĩ của mình. Có những chi tiết quan trọng đối với tôi, nhưng lại không quan trọng đối với anh. Anh muốn nắm tình hình ở tầm vĩ mô và anh là người thuộc đẳng cấp cao hơn. Làm thế nào tôi biết được anh muốn tôi cùng chia sẻ những vấn đề nào?

Tôi hiểu rằng anh phải mang lại lợi nhuận cho các nhà đầu tư của mình. Nhưng điều duy nhất tôi quan tâm là doanh nghiệp này. Tôi thức dậy trong sự lo lắng về việc đáp ứng các nhu cầu của nhân viên và khách hàng. Tôi cũng dành hết tâm trí cho công ty này. Tôi quan sát nó với nhận thức về những điều chúng tôi đã làm đúng, những vấn đề mà chúng tôi đã giải quyết, trong khi anh chỉ nhìn nó về mặt dòng tiền bằng con mắt đầy nghiêm khắc. Hãy yên tâm rằng, chúng tôi đang xây dựng giá trị và nó cần thời gian. Anh không bao giờ muốn nghe về những điều nhỏ nhặt đang đi đúng hướng, điều này khiến tôi nghĩ mình không nhận được sự tín nhiệm xứng đáng. Vậy anh kỳ vọng tôi chia sẻ cởi mở những thiếu sót của doanh nghiệp như thế nào?

Todd, tôi đánh giá cao việc anh gửi thư cho tôi. Chúng ta hãy nên gác lại chuyện này trong một thời gian, sau đó cùng ngồi lại và xem xét. Điều này giúp tôi cảm thấy thoải mái hơn và hi vọng anh cũng vậy.

Cảm ơn anh,

Rick

Khi viết hai bức thư này, tôi chợt nhớ đến bữa ăn trưa với một đối tác từ một công ty cấp vốn tư nhân lớn mà tôi đang chăm sóc như một khách hàng tiềm năng. Là cựu quản lý một trong những công ty thuộc danh mục của công ty đầu tư, đối tác này đã gây ấn tượng với khả năng lãnh đạo công ty cấp vốn tư nhân đến mức họ đề nghị ông tham gia như một đối tác đầu tư. Vào thời gian chúng tôi

gặp nhau, vai trò của ông là thành lập tổ chức cho các công ty trong danh mục đầu tư đang gặp khó khăn. Là người lãnh đạo tài chính của một công ty dịch vụ, tôi gặp gỡ ông vì cần thực hiện bước đầu khi giải quyết vấn đề của công ty là nâng cao năng lực lãnh đạo tài chính. Thực sự, các đối tác của tôi thường bị hấp dẫn bởi mô hình các chiến lược quản lý cấp cao được đề cập đến trong chương này. Họ được hỏi để xác định những yêu cầu cần thiết để đưa công ty đến một khu vực lợi nhuận mới.

Tôi cũng đã từng chăm sóc một nhà điều hành cấp cao của một công ty có danh mục đầu tư và hai chúng tôi tỏ ra rất hợp ý nhau. Với tư cách là những người trong cuộc, chúng tôi đã hào hứng thảo luận nguyên nhân vì sao các nhà đầu tư vốn tư nhân đôi khi bỏ lỡ những vấn đề chính rất quan trọng trong quá trình khảo sát và đánh giá.

Tôi nói với ông ấy rằng tôi, với tư cách lãnh đạo công ty, có một cái nhìn toàn cảnh khá lạ lùng khi quan sát công việc mà đối tác đang hoàn thiện theo mô hình mà nhiều công ty áp dụng. Tôi tin rằng mình nhận thấy một làn sóng thay đổi đang rút ngắn chu kỳ sản phẩm của mỗi doanh nghiệp, bất kể đó là loại sản phẩm hay dịch vụ nào. Nó giống như kiểu mọi công ty phải thực hiện một sự chuyển đổi "đánh cược" ba đến bốn năm một lần sau giai đoạn chuyển đổi Mảnh đất không người ban đầu, để theo kịp những thay đổi nhanh chóng đang diễn ra trên thị trường.

Người khách ăn trưa cùng tôi đồng ý với điều đó và nói thêm rằng, điều khó khăn đối với công ty ông là xác định xem có nên đầu tư vào giai đoạn đầu của quá trình chuyển đổi và qua đó, thu lợi ích từ việc nắm bắt công ty ngay sau khi cơ cấu thành công để tăng trưởng, hay nên đầu tư vào giai đoạn cuối của chu kỳ và như vậy sẽ hỗ trợ được công ty trong quá trình chuyển đổi tiếp theo của nó. Ông nhận xét: "Đó không còn là một hoạt động tài chính thông thường, chúng tôi phải hỗ trợ các công ty này phát triển - chìa khóa thành công là hoạt động quản lý".

Quan điểm cuối cùng này dường như thể hiện bản chất của sự khác biệt trong cách nhìn nhận mà chúng ta thấy ở hai bức thư trên. Vị Giám đốc điều hành lo lắng và sợ hãi vì đã đưa ra một chiến lược dự đoán các tình huống, nhưng bây giờ thì lại cảm thấy mọi thứ đang thay đổi một cách nhanh chóng. Mặt khác, nhà đầu tư vốn tư nhân cảm nhận những thay đổi này dựa trên các kết quả tài chính và bắt đầu băn khoăn về khoản đầu tư của họ. Điều này tạo ra những lo ngại và khiến cho quá trình ra quyết định không thực hiện được đúng chức năng.

Tôi cho rằng giải pháp cho vấn đề này là mọi người hãy ngồi xuống cùng thảo luận và trở nên hoàn toàn khách quan đối với hoạt động kinh doanh. Chúng ta nên gặp nhau như những đối tác và tiếp cận cái mà Peter Drucker gọi là 'nghệ thuật kinh doanh' trong đánh giá nên làm như thế nào trong quá trình chuyển đổi. Tôi thấy điều này còn quan trọng hơn cả việc doanh nghiệp huy động hết khả năng dự đoán những điều sắp xảy ra. Trong cùng thời điểm đó, theo những quan sát tinh tường của vị khách cùng ăn trưa, người chủ doanh nghiệp phải nâng doanh nghiệp của mình lên tầm quản lý đạt tiêu chuẩn thế giới.

Bảng câu hỏi cho điểm tạm ngừng của chữ T - Tiền tệ

Như chúng ta đã thấy, điểm then chốt của quy tắc định hướng là cho rằng giảm thiểu rủi ro sẽ thu hút vốn đầu tư. Vậy, hãy tập trung vào các rủi ro.

1. Có rủi ro nào trong công ty bạn có thể được giải quyết bằng tiền không?

2. Khi đã nắm bắt được tất cả các hoạt động kinh doanh một của công ty, bạn có mua công ty đó không?

3. Loại tiền vốn nào bạn thực sự cần để phát triển công ty? Bạn đã sẵn sàng nhận vốn đầu tư bên ngoài và chứng minh sự minh bạch với các nhà đầu tư cần thiết để thực hiện việc đó chưa?

6
CHỮ CÁI THỨ NĂM

Trong thời gian đầu, các công ty phát triển nhanh chóng có một động lực thúc đẩy mạnh mẽ. Tuy nhiên, khi các công ty bước vào Mảnh đất không người, động lực thúc đẩy này biến mất cùng với đó là sự trì trệ nguy hiểm. Để thúc đẩy công ty vượt qua Mảnh đất không người, chủ doanh nghiệp phải tìm cách để tạo ra sự chuyển động tích cực một lần nữa. Những quy tắc định hướng mà chúng ta đã nghiên cứu ở các chương trước là rất quan trọng, vì ngoài những lợi ích rõ ràng mà chúng mang lại, việc thực hiện những quy tắc này còn truyền cho cả công ty cảm giác rằng đang đi đúng hướng. Nhưng động lực này không chỉ đơn giản là sản phẩm của các quy tắc định hướng, mà nó còn là điều kiện tiên quyết để thực hiện thành công các quy tắc này. Để sống sót qua Mảnh đất không người, những người lãnh đạo phải quản lý được văn hóa công ty (đó chính là quá trình ra quyết định) một cách chủ động, nhằm đảm bảo rằng cảm giác về sự tiến về phía trước luôn tồn tại, thậm chí ngay cả khi chính sự tồn tại của công ty còn không chắc chắn.

SỨC MẠNH CỦA DÒNG CHỮ M&M MÀU XANH LÁ

Noodles & Company là một công ty có động lực thúc đẩy. Boulder, chuỗi nhà hàng có trụ sở ở bang Colorado, đã nổi lên như một đối thủ hàng đầu trong lĩnh vực phục vụ đồ ăn nhanh với 145 cơ sở trên cả nước và dự định mở thêm 28 đến 35 cơ sở vào năm nay. Mặc dù phải đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt do sự ưa chuộng đồ ăn của Chipotle và Panera Bread, nhưng công ty lại có được một vị Tổng Giám đốc giàu kinh nghiệm bổ sung cho tầm nhìn và tài năng của người sáng lập công ty, đồng thời theo đuổi một định hướng chiến lược rõ ràng. Tinh thần vui vẻ và sáng tạo lan tỏa khắp công ty, bằng chứng là trang web khác lạ đầy nhiệt huyết (www.noodles.com) và những sự đổi mới như "Bản tin Noodles",

một email giúp đưa những nhân viên ở xa lại gần nhau hơn bằng cách cùng ăn mừng những thành công trong tuần. Người sáng lập công ty, ông Aaron Kennedy nhận xét với nụ cười trên môi: "Ở đây có một thứ năng lượng đặc biệt, đó là cảm giác hướng về phía trước. Mọi thứ thực sự đang tăng tiến".

Nhưng mọi việc không phải lúc nào cũng như vậy. Năm 2002, cùng với sự thịnh hành của chế độ ăn kiêng có hàm lượng carbon thấp, sự tăng trưởng trong doanh số bán hàng giảm xuống rất thấp 2%, và công ty gặp khó khăn trong việc tiếp tục duy trì định hướng phù hợp với khách hàng. Thêm nữa, người quản lý nhà hàng giàu kinh nghiệm mà Kennedy thuê về làm Tổng Giám đốc đã không thể cải thiện tình hình. Mặc dù thế mạnh của Kennedy là lựa chọn nhãn hiệu*, nhưng vị Tổng Giám đốc này lại không tư vấn cho ông về khía cạnh đó của doanh nghiệp và hình ảnh thương hiệu của công ty đang mất dần ánh hào quang. Những bất đồng liên tiếp với vị Tổng Giám đốc làm nhân viên công ty lâm vào tình cảnh khốn đốn. Kennedy thừa nhận: "Một số rắc rối về quản lý là lỗi của tôi. Tôi thực sự cảm thấy mệt mỏi với những công việc hằng ngày và chỉ muốn rũ bỏ nó. Tôi đã không kiểm soát tình hình lãnh đạo như lẽ ra tôi phải làm và cả công ty đã phải trả giá".

* *Trước khi xây dựng nên Noodles & Company, Kennedy đã sở hữu trong tay những trách nhiệm về sản phẩm và thương hiệu nổi bật khi còn là Giám đốc điều hành của một tập đoàn lớn. Đây cũng là một trong những trường hợp mà người Giám đốc điều hành mới không thể áp dụng những tầm nhìn để dung hòa những chuyên môn của người chủ doanh nghiệp. (TG)*

Kennedy đã thực hiện những hành động mạnh mẽ nhằm cứu vãn tình hình. Sau khi sa thải viên Tổng Giám đốc năm 2003, ông tập trung toàn bộ nhân viên công ty vào một căn phòng (lúc đó có 60 nhân viên làm việc tại văn phòng chính) và tuyên bố rằng: Noodles & Company sẽ lên kế hoạch cho một giai đoạn mới. Trong những tháng tiếp sau đó, ông bố trí lại những hoạt động quản lí hằng ngày, làm nổi bật thương hiệu đồng thời điều chỉnh lại các mục tiêu và chiến lược của công ty. Khi nhận thấy rằng công ty đã mất đi sự tin tưởng vào khả năng hoạt động của mình, ông quyết định làm một điều gì đó vui vẻ, dù cho là vô nghĩa, với một mục đích duy nhất là khuấy động tinh thần của các nhân viên. Để kỷ niệm ngày lễ thánh Pattrick, ông tuyên bố tất cả nhân viên công ty sẽ bổ sung thêm dòng chữ M&M's màu xanh lá vào chữ ký của mình và làm món bỏng gạo theo một công thức mới. "Trưởng phòng dịch vụ nấu nướng của chúng tôi như lên cơn đau tim."

Kennedy nhớ lại. "Ông ấy nói: 'Chúng ta không thể làm được điều này chỉ trong 8 ngày?' Nhưng tôi nói: 'Chúng ta sẽ làm, và điều đó sẽ chứng minh rằng chúng ta vẫn có thể làm được. Đây là một ý tưởng hay và thực hiện nó sẽ rất thú vị'. Và anh biết không - nó đã thành công. Khách hàng thích món tráng miệng đó. Điều đó giống như chúng tôi đang đi đúng hướng và luôn sẵn sàng đáp ứng khẩu vị của thực khách vậy. Về mặt nội bộ, thành công của với dự án nhỏ này đã mạng lại cảm giác rằng ít nhất chúng tôi cũng có thể thực hiện một cái gì đó mới mẻ. Điều đó đã vực dậy cả công ty. Thời gian qua thật khó khăn, nhưng chúng tôi biết rằng mọi thứ vẫn chưa kết thúc".

Trong quá trình vượt qua những thách thức đặt ra bởi sự phát triển nhanh chóng, điều quan trọng là không được lơ là sức mạnh tình cảm và tinh thần của công ty. Những thứ rõ ràng như tiền bạc, người quản lý giàu kinh nghiệm và một mô hình kinh doanh hiệu quả là rất quan trọng khi công ty sắp bước vào giai đoạn chuyển đổi qua Mảnh đất không người, nhưng như thế vẫn chưa đủ. Chủ doanh nghiệp còn phải chú ý duy trì cảm giác hướng về phía trước hay động lực thúc đẩy trong công ty, ngay cả và đặc biệt khi tiền đồ của doanh nghiệp có vẻ ảm đạm nhất. Động lực không xuất hiện trong bảng cân đối kế toán của công ty, nó không thể đo đếm được. Nhưng như chúng ra sẽ thấy, cảm giác tiến về phía trước có thể tạo ra những thay đổi thực sự. Vì lý do này, sự có mặt hay thiếu vắng của "chữ cái thứ năm" có thể tạo nên sự khác biệt đối với một công ty trong quá trình vật lộn với sự chuyển đổi.

HIỂU VỀ ĐỘNG LỰC THÚC ĐẨY

Chính xác thì động lực thúc đẩy là gì? Từ điển American Heritage định nghĩa nó là "một lực đẩy của sự chuyển động" hay "động lực thúc đẩy trong công việc của con người".[23] Theo vật lý học, thuật ngữ này được giải thích một cách chính xác hơn: Khối lượng cơ thể được nhân lên gấp nhiều lần bởi tốc độ của nó. Động lực thúc đẩy trong kinh doanh về bản chất được hiểu là lòng tự trọng của công ty. Khi hầu hết chủ doanh nghiệp nói về động lực, họ sẽ nói đến một lực đẩy mơ hồ về mặt tình cảm để thúc đẩy công ty hướng lên phía trước. Tức là một nguồn năng lượng tích cực dựa trên những kỳ vọng lạc quan rằng tương lai của công ty sẽ tươi sáng hơn so với thời điểm hiện đại.

Trong suốt giai đoạn mới hình thành, các công ty phát triển nhanh chóng thường may mắn có được một cảm giác hứng khởi về động lực thúc đẩy. Nhiều người chủ doanh nghiệp đã rời bỏ những tập đoàn lớn và thành lập các công ty nhỏ từ con số không

vì họ hy vọng được cảm nhận sức đẩy đáng kinh ngạc của một công ty khi nó phát triển mạnh mẽ. Nhưng không may là khó có thể duy trì những động lực như thế. Như chúng ta đã thấy ở chương 1, sự phát triển khiến công ty phải đối mặt với những vấn đề khó khăn dẫn đến sự trì trệ, sự trì trệ này lại đẩy công ty vào các rắc rối thậm chí còn sâu hơn - và đôi khi còn khiến công ty chết yểu.

Con người thường gặp khó khăn trong việc nắm bắt những thay đổi tích cực khi thiếu lòng tự trọng, các công ty cũng thường lâm vào tình trạng bế tắc khi các cổ đông không còn cảm thấy có động lực thúc đẩy nữa. Ngược lại, động lực thúc đẩy và sự phát triển tích cực có quan hệ rất chặt chẽ với nhau: Sự phát triển không chỉ tạo ra cảm giác có động lực thúc đẩy hoàn hảo trong công ty, mà chính động lực đó cũng lại tạo nên nền tảng tâm lý cho sự phát triển tiến xa hơn nữa. Khi đó, để vượt qua Mảnh đất không người, các công ty phải liên tục tạo ra đủ năng lượng tích cực, ngay cả khi họ đang vật lộn để thực hiện những quy tắc định hướng tương ứng với quy tắc chữ. Ít nhất, các công ty phải duy trì sự hiện diện của động lực thúc đẩy, thuyết phục cổ đông từ nơi sâu nhất, tăm tối nhất của Mảnh đất không người rằng thời kỳ tươi sáng hơn đang đến gần.

Bây giờ, hãy ngừng lại một chút: Tôi không ủng hộ việc những người chủ doanh nghiệp lừa dối nhân viên và làm họ tin tưởng một cách mù quáng rằng có động lực thúc đẩy trong khi thật ra không hề có. Tôi thật sự tin tưởng rằng nguồn động lực lâu dài nhất chính là đạt được sự chuyển động hướng về phía trước nhờ việc thực hiện quy tắc bốn chữ. Kennedy đã nhận ra điều này, đó là lý do tại sao quyết định về dòng chữ M&M's màu xanh lá của ông được thực hiện cùng với các bước thay đổi lớn lao, ví dụ như việc thay thế viên Tổng Giám đốc cũ và sự hình thành một chiến lược kinh doanh toàn diện và rõ ràng. Giống như tất cả những quyết định về động lực được hình dung một cách rõ ràng, dòng chữ M&M's màu xanh lá có tác dụng như một biện pháp lấp đầy khoảng trống, một chiến thuật xốc lại văn hóa công ty trong một thời gian ngắn, trong khi đó những quyết định rõ ràng liên quan đến quy tắc bốn chữ lại sắp có hiệu lực.

Nhưng có một nguyên nhân khác, cơ bản hơn, về lý do tại sao người chủ doanh nghiệp không thể tự bằng lòng với bản thân khi theo đuổi sự xuất hiện của động lực thúc đẩy. Mặc dù năng lượng tích cực có thể rất cần thiết để công ty thành công trong cuộc hành trình vượt qua Mảnh đất không người, nhưng không có nghĩa chỉ vậy là đủ. Như đã nêu ở các chương trước, một công ty

phải có một mô hình kinh doanh có thể phát triển, một ban quản lý có năng lực, đủ nguồn lực tài chính và duy trì được định hướng với khách hàng, nếu không, nó sẽ không bao giờ tới được giai đoạn trưởng thành có thể đem lại lợi nhuận.

Nhưng nếu lòng tự trọng không thay thế được việc thực hiện những quy tắc định hướng liên quan đến quy tắc bốn chữ, thì điều đó lại đòi hỏi phải có những động lực sẵn có. Động lực khích lệ một tổ chức, hoà hợp nó với những thay đổi mạnh mẽ, thậm chí còn cho phép những thay đổi đó tiếp tục xảy ra khi công ty phạm sai lầm và việc điều chỉnh lại trở nên cần thiết trong giai đoạn giữa. Động lực thúc đẩy khiến công ty trở thành một cổ đông di động, chất vấn họ với một sự lựa chọn khắc nghiệt: Tiến tới hay rút lui. Các quyết định liên quan đến quy tắc bốn chữ thường khó khăn và trái ngược với bản năng, nhưng chúng sẽ được chấp nhận bởi các cổ đông một cách dễ dàng hơn khi sự chuyển động hướng về phía trước trở nên rõ ràng.

Kiểm tra thực tế

Công ty bạn có động lực thúc đẩy tích cực nào không? Nếu không, bạn có thể làm gì để lấy lại nó?

Nuôi dưỡng động lực thúc đẩy

Nhiều năm trước đây, một trong những đối tác đã đề nghị tôi tóm tắt những đặc điểm chính của lãnh đạo và những năng lực cần thiết đối với một vị Tổng Giám đốc thành công. Tôi rùng mình trước nhiệm vụ này nghĩ rằng nó giống như việc cố gắng tóm tắt lịch sử thế giới trong một vài đoạn văn ngắn gọn. Tôi vẫn không thể tưởng tượng được là làm thế nào để tóm gọn những khả năng lãnh đạo tài ba của các công ty và các ngành vào một danh sách với những gạch đầu dòng. Cùng lúc đó, tôi nhận thấy rằng có một đặc điểm chắc chắn phải nằm trong danh sách: tất cả những nhà lãnh đạo vĩ đại đều có khả năng trong việc tạo ra và duy trì động lực thúc đẩy của công ty.

Vậy, làm thế nào để một người lãnh đạo có thể duy trì cảm giác về năng lượng tích cực? Không có quy luật hay một nhóm các quy luật nào cả. Cách nuôi dưỡng động lực bị ảnh hưởng bởi những năng lực cụ thể trong phong cách lãnh đạo của từng cá nhân. Dòng chữ M&M's màu xanh lá có thể có hiệu quả trong hoàn cảnh này, ở công ty này, nhưng chưa chắc đã có tác dụng với một công ty khác. Mặc dù vậy, chúng ta có thể mô tả một số đòn bẩy chung mà các nhà lãnh đạo ở các công ty mới phát triển trong Mảnh đất

không người có thể sử dụng để tạo ra động lực thúc đẩy trong doanh nghiệp của họ.

Đòn bẩy thứ nhất: Sự lạc quan

Sẽ thật khó khăn để người chủ doanh nghiệp vực công ty mình dậy, chứ chưa nói đến việc dẫn dắt nó vượt qua Mảnh đất không người nếu họ không có sự lạc quan. Trong suốt giai đoạn mới thành lập, hầu hết động lực thúc đẩy của một công ty bắt nguồn từ chính những cam kết và hy sinh cá nhân của người chủ doanh nghiệp. Với niềm tin vào kết quả thành công trong tầm nhìn của họ, người chủ doanh nghiệp khiến những người khác tin tưởng bằng sự nhiệt tình, vì vậy, tạo ra năng lượng tích cực cho toàn bộ công ty.

Ngày qua ngày, chủ doanh nghiệp thúc đẩy các nhân viên đạt được những thành tựu mà họ không bao giờ tự mình đạt được. Các nhân viên và cổ đông khác của công ty trông cậy vào người chủ doanh nghiệp lạc quan có thể đích thân giải quyết các vấn đề và tin tưởng rằng họ sẽ không bao giờ để các vấn đề của công ty làm cho mình ngã gục.

Mảnh đất không người đẩy khả năng phục hồi về mặt tình cảm của người chủ doanh nghiệp đến điểm cực hạn. Thật khó có thể tiếp tục lạc quan khi khách hàng than phiền, các quản lý thì không đủ khả năng làm việc và bạn không biết mình sẽ làm thế nào để trả lương cho nhân viên. Như Heidi Gerding, Tổng Giám đốc của Công ty dịch vụ HeiTech chuyên đấu thầu về công nghệ thông tin của Chính phủ, đã nhận xét: "Mảnh đất không người làm người ta thấy chán nản. Mỗi sáng tỉnh dậy, tôi đều thấy sợ hãi và tự nhủ:

'Trời đất ơi, hôm nay tôi phải đi làm và phải tìm xem chúng tôi sẽ làm gì để thay thế một hợp đồng kết thúc vào cuối năm sau'. Tôi nằm thao thức và lo lắng về việc khi nào sẽ có một ban quản lý phù hợp đến giúp tôi phát triển. Tôi sợ sự thất bại, sợ phải thức dậy vào một buổi sáng, không thấy các khách hàng đâu và tôi không còn công ty của mình nữa".

Nhưng, như Gerding hiểu, bạn đơn giản không thể để những nỗi lo lắng như vậy lấn át. Hãy làm tất cả những gì cần phải làm nhưng đừng đánh mất sự quyết tâm, hy vọng và thái độ có - thể - làm - được mà những nhân viên của bạn đã học hỏi theo. Khi công việc trở nên khó khăn, Gerding thấy cô nên tìm đến chồng mình để nhận được sự ủng hộ về mặt tinh thần và những lời tư vấn. Cô

và cộng sự cũng đảm bảo rằng họ liên tục dành thời gian cho riêng mình để giữ đầu óc tỉnh táo. Cô nhận xét: "Có những thời điểm tôi không thể chịu đựng nổi việc đến công ty. Cộng sự của tôi cũng vậy. Vì vậy, những gì chúng tôi làm là tự cho phép mình ra ngoài thư giãn. Chúng tôi đã lấy lại sự cân bằng và sau đó mọi thứ dường như không còn mang đầy vẻ đe dọa nữa".

Về lâu dài, những người chủ doanh nghiệp cũng nên duy trì sự lạc quan bằng cách san sẻ một phần gánh nặng trong việc chăm lo cho sức mạnh tình cảm của công ty. Như chúng ta đã thấy ở chương 2, các công ty phát triển nhanh chóng đã vượt qua Mảnh đất không người thiết lập nên các hệ thống khách quan để cung cấp những giá trị của người chủ doanh nghiệp đến với khách hàng. Một điều gì đó tương tự, liên quan tới sức mạnh tình cảm của công ty cũng phải được phát triển. Sau Mảnh đất không người, tầng lớp lãnh đạo cao hơn của công ty phải gánh vác gánh nặng của việc tạo ra sự lạc quan trong toàn công ty. Ví dụ, ở General Electric, một nhận thức ngự trị trong văn hóa công ty là họ có đủ khả năng giải quyết mọi vấn đề nảy sinh trong danh mục đầu tư kinh doanh đa dạng. Là một người chủ doanh nghiệp, bạn cần phải làm được điều tương tự như ở General Electric.

Bạn càng sớm thể chế hóa khả năng phục hồi và sự sáng tạo mà mình vẫn sử dụng để đối mặt với nghịch cảnh, thì bạn sẽ càng dễ dàng giữ cho nhân viên, dù ở cấp thấp nhất trong công ty cảm thấy lạc quan. Tất nhiên, tôi không gợi ý những người chủ doanh nghiệp nên thể chế hóa một sự lạc quan giả dối dựa trên niềm tin mù quáng vào tiền đồ của công ty. Đúng hơn, các chủ doanh nghiệp nên tạo ra sự lạc quan dựa trên chính tầm nhìn kinh doanh của họ. Không giống những nhân viên khác trong công ty, người chủ doanh nghiệp có khả năng "nhìn thấy mọi cơ hội", họ có thể nhận thấy các cơ hội ngay cả khi có vẻ như không có cơ hội nào cả. Hơn thế nữa, với tính sáng tạo và trực giác của mình, chủ doanh nghiệp có xu hướng tập trung vào những điều có thể hơn là các trở ngại. Chính sự lạc quan hão huyền được hình thành dựa trên trực giác này đòi hỏi phải được hệ thống hóa khi công ty phát triển.

Đòn bẩy thứ hai: Làm rõ quá trình ra quyết định

Trong công ty bạn, các quyết định được đưa ra như thế nào? Ai là người đưa ra những quyết định khó khăn và theo những giá trị nào? Các mục tiêu và tham vọng bao quát của công ty là gì?

Như chúng ta đã đề cập ở chương 3, một mô hình đưa ra quyết

định rõ ràng và thành công tạo nên văn hóa của công ty. Mô hình đó cũng cần thiết để duy trì động lực thúc đẩy bên trong văn hóa đó. Xét cho cùng, thật khó cảm nhận sự chuyển động hướng về phía trước nếu các quyết định được đưa ra có vẻ phi lý và thất thường, hay nếu nhân viên chỉ cảm nhận một cách mơ hồ về những gì công ty đang cố gắng thực hiện.

Trong việc xây dựng doanh nghiệp, hầu hết chủ doanh nghiệp đều dựa vào trực giác để tạo ra các mục tiêu của công ty và kết quả là chính cá nhân trở thành trung tâm của quá trình ra quyết định. Khi bổ sung các cấp quản lý và phát triển mô hình công ty lên cấp độ cao hơn thì những giá trị ban đầu, ý thức về nhiệm vụ và những tiếng nói mách bảo sẽ dần bị mất đi. Khi ở trong Mảnh đất không người, thách thức đặt ra với người chủ doanh nghiệp và những người quản lý mới được tuyển từ bên ngoài là cần phải suy nghĩ một cách tỉnh táo về văn hóa của công ty và thực hiện các bước cần thiết để làm rõ, đơn giản hóa và xây dựng niềm tin vào quá trình ra quyết định.

Quan điểm của người trong cuộc

Doug Groves, Tổng Giám đốc Công ty Trách nhiệm hữu hạn Carapace

"Là một công ty gia đình, chúng tôi gặp khó khăn tại những thời điểm khác nhau trong việc duy trì sự rõ ràng. Thất bại của những nhà phân phối gia đình thường do sự khác biệt về mức độ năng lượng, ngưỡng chấp nhận mạo hiểm và quan trọng nhất là các ý kiến khác nhau về chiến lược cần áp dụng. Khi tiếp quản công ty này, tôi muốn chúng tôi theo đuổi một dòng sản phẩm mới trên một quy mô lớn, nhưng một người quản lý lâu năm lại không thích điều đó. Chúng tôi phải giải quyết vấn đề này trước khi tiếp tục thực hiện công việc và chúng tôi đã làm được. Việc làm rõ vấn đề này thực sự là một thay đổi lớn. Bỗng dưng mọi người trong công ty đều biết nguồn tiền sẽ dừng lại ở đâu và chiến lược là như thế nào. Ai nấy đều lấy lại được cảm giác vui vẻ khi làm việc."

Liệu các công ty lớn có thể duy trì chiều hướng rõ ràng và vững chắc trong mục đích của mình không? Chắc chắn là có. Để chứng minh điều này, chúng ta hãy so sánh cách đưa ra các quyết định ở hai công ty lớn, General Electric và AIG. Ở General Electric, quan trọng là phải có kết quả và các quyết định của mỗi doanh nghiệp phải thỏa mãn tiêu chí nổi tiếng sau: Chúng có giúp công ty giành vị trí đầu hay thứ hai trong lĩnh vực hoạt động của mình không? Ngược lại, ở AIG, quá trình ra quyết định là một quy trình dài, tập trung chủ yếu vào trách nhiệm giải trình nghiêm ngặt của từng cá

nhân trước người sáng lập công ty, ông Hank Greenberg. Một thành viên trong ban quản trị từng nói với tôi: "Dù tôi làm gì đi nữa thì tôi cũng không thể làm mất tiền của ông Greenberg được".

Tôi hỏi: "Ý anh là trên cơ sở danh mục vốn đầu tư?".

Ông trả lời: "Không, ý tôi là tôi không thể làm mất tiền của ông Greenberg trong bất kỳ hợp đồng nào".[24]

General Electric và AIG: Hai công ty lớn, hai văn hóa rất khác biệt, nhưng cả hai đều có những mô hình ra quyết định rõ ràng như nhau.

Do quy mô tương đối nhỏ nên các công ty phát triển nhanh chóng có một vị trí tuyệt vời để bảo vệ niềm tin của nhân viên vào quá trình ra quyết định.

Lần tới, khi tham dự một cuộc họp, hãy nghĩ về văn hóa của công ty bạn (thực chất là quá trình ra quyết định của công ty). Các nhân viên có thực sự tin tưởng vào cách các quyết định được đưa ra không? Bạn sẽ không bao giờ có thể tạo được động lực thúc đẩy nếu sự tin tưởng này bị đổ vỡ.

Đòn bẩy thứ ba: Đem đến cho công ty bạn một sự thúc đẩy mạnh mẽ

Hai đòn bẩy trước có xu hướng tạo ra động lực thúc đẩy một cách chậm rãi nhưng trên cơ sở lâu dài. Đôi khi văn hóa công ty lâm vào tình trạng trì trệ trong một thời gian dài tới mức nó cần một cái gì đó mạnh mẽ - một hành động hay sự kiện mang ý nghĩa đoạn tuyệt với quá khứ. Nếu công ty bạn đang nằm liệt giường, đừng đợi đến khi bác sỹ xuất hiện và tuyên bố rằng nó đã chết. Thay vào đó, hãy khởi động máy trợ tim và tiến lên phía trước bằng cách dùng ba phương pháp sau:

• Thức tỉnh nhóm những người chịu trách nhiệm ra quyết định

Cách dễ dàng để ngay lập tức tạo động lực thúc đẩy cho công ty là thức tỉnh nhóm những người chịu trách nhiệm ra quyết định. Tất cả chủ doanh nghiệp đều có một nhóm nhỏ những người cố vấn và ra quyết định then chốt quanh mình. Đối với nhân viên và khách hàng của công ty, các thành viên trong nhóm này tạo nên nét văn hóa của công ty rõ ràng hơn bất cứ cuộn băng video, thư giới thiệu, biên bản ghi nhớ hay cuộc họp nào. Nếu bạn không tin tôi, hãy xem xét điều này: Ngay cả những nhân viên cấp thấp nhất trong công ty cũng có thể nói ngay tên những thành viên trong nhóm bạn tin tưởng. Vì thế, việc thức tỉnh nhóm này là một việc

làm cần thiết. Ngoài việc cho phép đưa ra một tầm nhìn mới mẻ, việc đưa một ADN mới vào đội ngũ những người ra quyết định sẽ cho toàn bộ công ty thấy rằng các thay đổi quan trọng đã được thực hiện, những viễn cảnh mới đã được mở ra, đã đến lúc các nhân viên nên xắn tay áo lên và tiếp tục tin tưởng.

Ngay cả khi cuộc khủng hoảng không còn tiếp diễn, thì chủ doanh nghiệp vẫn nên coi đội ngũ những người ra quyết định của mình như một đòn bẩy tạo ra động lực thúc đẩy cho công ty. Tổng thống Mỹ thực hiện chính xác điều đó, họ sắp xếp vị trí cho các đội ngũ ban chấp hành để gửi đi những thông điệp rõ ràng về sự lựa chọn chính sách và các quyền ưu tiên. Bằng cách này họ tạo ra một ý thức về động lực thúc đẩy đằng sau chương trình nghị sự của Tổng thống. Là một người chủ doanh nghiệp, bạn có thể mở rộng nhóm những người ủng hộ, kết giao với nhóm, đa dạng hóa nhóm và đồng nhất nhóm. Dù bạn làm gì thì điều quan trọng là bạn phải kiểm soát được nó. Ở công ty tôi, vì các lý do chiến lược, tôi quyết định duy trì một nhóm lớn những người ra quyết định và mang tính trọn vẹn hơn so với các nhóm thông thường khác. Tất nhiên, tôi vẫn tiếp tục lựa chọn các thành viên trong nhóm một cách có chủ đích để sức mạnh tượng trưng của việc lựa chọn không bị sứt mẻ. Cùng lúc đó, tôi phải đảm bảo rằng tôi vẫn duy trì tính liên tục trong nhóm theo những thay đổi không ngừng. Điều tối quan trọng là không được gửi đi thông điệp rằng nhóm của bạn đang bị chi phối bởi những người có quyền lực từ ban lãnh đạo công ty. Ban lãnh đạo một doanh nghiệp phát triển mới phất lúc nào cũng cần giữ lại quyền lực ban đầu. Bằng cách này, nó có thể duy trì sự tin tưởng của nhân viên rằng các vấn đề thực sự đang được lắng nghe bởi những người có khả năng giải quyết chúng.

• Thực hiện một điều gì đó triệt để

Trong bóng rổ, các huấn luyện viên thường sử dụng tiểu xảo hay liên tục thay quân chỉ để làm đối phương cảm thấy khó chịu và khơi dậy kỳ vọng chiến thắng của các cầu thủ. Tương tự như vậy, trong Mảnh đất không người, cảm giác trì trệ đôi lúc làm bạn thấy yếu đuối đến nỗi bạn phải di chuyển, chỉ với mục đích duy nhất là tạo ra động lực thúc đẩy. Vì vậy, hãy làm theo cách của dòng chữ M&M's màu xanh lá hoặc màu đỏ, hay như thanh sô cô la Reese's Piece. Hãy làm điều gì đó vui vẻ - bất cứ điều gì để tạo nên sức sống cho công ty bạn. Đừng lo ngại về khía cạnh tài chính hay tính logic của các quyết định hay liệu quyết định đó có phù hợp với mô hình kinh doanh hay tài chính của công ty không. Vấn đề chỉ đơn giản là chứng minh rằng công ty bạn có năng lực và vẫn có thể giải quyết được vấn đề. Như một người chủ doanh nghiệp

từng nói với tôi: “Anh phải luôn hướng về phía trước”.

Để xem xét việc một số người chủ doanh nghiệp sẵn sàng tiến xa đến đâu, hãy theo dõi câu chuyện sau đây của Cameron Garrison. Như chúng ta đã thấy ở chương 4, công ty của Garrison, Garrison Enterprise, ban đầu kiếm ra tiền nhờ việc bán các bản tin về việc vi phạm các tiêu chuẩn y tế của các nhà hàng. Dự đoán trước những thay đổi thị trường, Garrison đột ngột chuyển đổi mô hình, lĩnh vực kinh doanh sang bán các phần mềm quản lý báo cáo cho các sở y tế. Trong quá trình chuyển đổi, Garrison đã cố gắng lèo lái công ty vượt qua giai đoạn chuyển đổi kéo dài sáu tháng mà không hề có một đồng doanh thu. Tuy nhiên, khi giai đoạn chuyển đổi kết thúc, công ty của Garrison lại trải qua một thời kỳ mất dần động lực thúc đẩy. Để cứu vãn tình huống này, ông đã mua một món quà đặc biệt, hoàn toàn tự phát và có phần đắt đỏ cho một nhân viên then chốt, người thực sự cần một sự thúc đẩy. Tôi sẽ để ông kể câu chuyện của mình:

“Doanh nghiệp của chúng tôi bị sa lầy khi chỉ có 7 người. Tôi đã thúc ép họ làm việc quá nhiều. Chúng tôi bắt đầu phạm phải những sai lầm ngớ ngẩn mà khách hàng cũng nhận thấy. Vì vậy, việc tôi bắt đầu làm là ‘hối lộ’ nhân viên để tạo động lực cho họ. Tôi bắt đầu chia sẻ lợi nhuận nhiều hơn, tặng tiền trong một số trường hợp và cũng làm những việc như đưa một trong những nhân viên nòng cốt và gia đình anh ấy đi nghỉ tại Disneyland trong vài ngày.

Một lần, tôi lái xe cùng với trưởng phòng kỹ thuật của công ty trở lại bang Atlanta. Anh ấy đã ngủ suốt 6 tiếng như chưa hề được ngủ trong suốt 6 tuần qua. Chúng tôi đi qua một cửa hàng bán xe BMW. Tôi biết anh ấy mơ ước có một chiếc xe hai chỗ, mui trần. Tôi đã dừng lại ở cửa hàng bán xe. Anh ấy nghĩ chúng tôi chỉ dừng lại xem thôi. Chúng tôi đã lấy một chiếc Z4 để chạy thử. Sau đó, tôi mua nó cho anh ấy, chỉ có vậy thôi.

Đó là điều điên rồ nhất mà tôi từng làm trong đời, nhưng nó đã rất hiệu quả. Viên trưởng phòng kỹ thuật của chúng tôi sau đó nói với tôi rằng việc này đã thay đổi anh ấy. Sau một đêm dài, vào mỗi buổi sáng, anh lên xe và lái nó đi, điều này nhắc nhở anh rằng tại sao anh có thể làm điều anh đang làm và rằng nó tạo nên sự khác biệt trong cuộc sống của anh. Với 400 đô la bỏ ra 1 tháng, tôi thu được nửa triệu đô la từ những phần việc làm thêm giờ. Bạn không thể bỏ túi tất cả số tiền đó. Bạn phải tìm cách giúp những người xung quanh bạn cảm thấy rằng bản thân họ cũng đã thành công.”

Bo Burlingham đã chỉ ra rằng việc "nhắc mọi người nhớ rằng công ty quan tâm đến họ nhiều như thế nào theo những cách bất ngờ" là một yếu tố quan trọng để tạo ra một "văn hóa thân mật". Văn hóa thân mật thực sự là một điều tuyệt vời, nhưng như Garrison đã áp dụng, những cách nhắc nhở bất ngờ cũng có thể là một phương tiện mang lại một giá trị trực tiếp hơn, chúng có thể khơi dậy động lực thúc đẩy ở những thời điểm mà một công ty đang phát triển cần nó nhất.[25]

• Làm công ty rối tung lên và sau đó dọn dẹp lại

Đôi khi những quyết định được đưa ra để tạo nên động lực thúc đẩy có thể làm thay đổi bộ mặt của công ty. Bindographics là một công ty gia đình lớn có trụ sở chính ở Baltimore. Công ty này cung cấp máy in với một loạt các dịch vụ đóng và hoàn thiện sách, ví dụ như: đục lỗ, gấp sách và dán nhãn. Năm 2001, công ty bị ảnh hưởng nghiêm trọng do hậu quả của vụ 11 tháng 9 và sự kiểm soát nghiêm ngặt các trang web. Dù doanh thu sớm được khôi phục nhưng Marty Anson, Tổng Giám đốc của Bindographics, biết chắc là công ty cần một sự thay đổi lớn trong định hướng, nhằm duy trì động lực thúc đẩy và giữ cho doanh nghiệp vững vàng để truyền lại cho con trai ông.

Đóng sách là một ngành lâu đời nên Anson muốn theo đuổi ý tưởng chuyển hướng ra ngoài ngành. Ông chú ý tìm mua lại một công ty và năm 2005, ông mua lại Kolad, một công ty hoạt động trong lĩnh vực in ấn ở Buffalo, New York, chuyên về bao bì thông tin. Một năm sau, việc mua lại Kolad đã đẩy tổng doanh thu của Bindographics lên mốc 30 triệu đô la và mở ra những cơ hội mới tuyệt vời cho sự sáng tạo trong công ty. Khi doanh thu của Kolad sắp đạt mốc 50 triệu đô la, Bindographics đã có nhiều động lực thúc đẩy hơn trước, tới mức các con của Anson đều rất hào hứng với việc tiếp quản doanh nghiệp.

Như chúng ta đã thấy ở chương 3 và như kinh nghiệm của Bindographics đã cho thấy, sự "làm rối tung" một công ty đòi hỏi bạn phải đưa ra những lời hứa mà bạn chưa từng đưa ra trước đây với khách hàng, dù đó là do giành được các khách hàng mới hay phục vụ những nhu cầu mới của các khách hàng hiện tại. Việc đưa ra những lời hứa mới tạo nên động lực thúc đẩy, vì nó buộc doanh nghiệp phải thay đổi các quy trình bên trong để đáp ứng những lời hứa đó. Điều này đòi hỏi nhân viên và những người khác trong công ty phải áp dụng và sáng tạo ra các giải pháp mới.

Và khi họ chứng minh mình có thể làm được những điều này thì

nguồn năng lượng tích cực đã được khơi dậy thành công.

Rất nhiều chủ doanh nghiệp cảm thấy có lỗi khi làm doanh nghiệp rối tung lên, vì họ biết mình đang tạo ra những rắc rối mới cho nhân viên. Nhưng, như chúng ta đã thấy ở các phần trước, nếu một công ty không liên tục đưa ra những lời hứa mới với khách hàng thì nó sẽ bị mắc kẹt với những khách hàng tồn đọng, đồng thời có nguy cơ chết dần chết mòn một cách chậm chạp và đau đớn. Nếu công ty đưa ra quá nhiều lời hứa thì những gánh nặng sẽ được đặt lên vai các nhân viên trong công ty ngày càng nhiều hơn và công ty sẽ không bao giờ có thể "dọn dẹp lại" bằng cách phát triển các quy trình cần thiết để đáp ứng sự của khách hàng. Hơn cả chết dần chết mòn một cách chậm chạp và đau đớn, công ty có nguy cơ phá sản và bị thiêu rụi.

Cái công ty cần không phải là "làm rối tung lên" hay "dọn dẹp lại" mà là một sự cân bằng hiệu quả giữa hai yếu tố này.

Tuy vậy, vẫn cần có một dấu hiệu báo trước. Mặc dù các công ty không nên lùi bước trước việc đưa ra những lời hứa mới với khách hàng, nhưng họ nên cẩn thận và làm điều này một cách có chủ đích. Hãy nhớ rằng, một số lời hứa sẽ đưa bạn đến những căn phòng đầy ắp các khách hàng mới, trong khi những lời hứa khác lại dẫn bạn đến một căn phòng trống chỉ có vài người. Ngoài việc làm mới động lực thúc đẩy, người chủ doanh nghiệp cần đảm bảo rằng những lời hứa họ đưa ra để "làm rối" công ty sẽ mở ra những cơ hội về lâu dài. Trong trường hợp của Bindographics, việc mua lại công ty Kolad là hợp lý vì một số nguyên nhân: Kolad là một công ty có năng lực, được bán tại phiên đấu giá với một mức giá tốt và nó hoạt động trong ngành liên quan tới lĩnh vực kinh doanh hiện tại của Bindographics. Điều quan trọng nhất là những hiểu biết sâu rộng của Anson trong lĩnh vực này khiến ông cảm thấy tự tin rằng nhu cầu đối với các sản phẩm của Kolad sẽ tăng lên trong những năm tới. Kết quả là ông đã có chính xác những gì mà ông muốn: Một căn phòng đầy ắp những khách hàng mới, cũng như một dòng năng lượng tích cực tràn trề.

Trường hợp của Công ty Lincoln Logistics

Anson có thể duy trì động lực thúc đẩy của công ty vì ông có quyền quyết định làm thế nào để "làm rối" công ty. Ông cũng có thể suy nghĩ một cách sáng tạo và có quyền chuyển đổi doanh nghiệp theo một định hướng mới khi thời cơ chín muồi. Nhưng không phải tất cả chủ doanh nghiệp đều may mắn như vậy.

Rich Loncoln là Tổng Giám đốc của Lincoln

Logistics[26], một công ty gia đình thành lập năm 1920 và có cơ sở tại Charleston, Nam Carolina. Công ty này cung cấp dịch vụ vận chuyển, làm thủ tục kê khai hải quan, mua các chỗ chở hàng trên tàu và máy bay cho cả người xuất nhập khẩu. Trong những năm gần đây, công ty phát triển ổn định, từ khoảng 5 triệu đô la doanh thu trong những năm đầu của thập kỷ 90, công ty đã đạt mức khoảng 10 triệu đô la trong năm 2006. Tuy nhiên, cũng như Công ty First Standard Freight, một đại lý vận tải được thành lập và có trụ sở ở New York mà chúng ta đã đề cập ở chương 1, Lincoln cũng phải vật lộn với nguồn lợi nhuận biên ít ỏi và sự cạnh tranh từ các công ty đa quốc gia lớn. Quá trình toàn cầu hóa làm tăng nhu cầu vận chuyển, nhưng ngành này lại trở nên phân cấp những tập đoàn khổng lồ ở trên đỉnh và hàng ngàn công ty gia đình nhỏ có doanh thu ít hơn 1 triệu đô la ở dưới đáy. Rich Lincoln nói: "Với những công ty có quy mô trung bình như chúng tôi, mọi thứ thật khó khăn, lợi nhuận lại không cao. Những năm gần đây, mức phí chúng tôi yêu cầu cũng không tăng lên nhiều lắm".

Để tăng lợi nhuận biên, Lincoln đã chuyển dịch công ty sang hướng sinh lợi hơn một chút là mua chỗ để hàng và bán lại cho khách hàng để hưởng hoa hồng. Nhưng việc này cũng làm mức độ rủi ro tăng đáng kể. Hiện nay, Rich Lincoln phải duy trì một mạng lưới các đại lý trên khắp thế giới và đầu tư vốn để mua buôn những chỗ trống trên tàu. Ông nói: "Mô hình của chúng tôi đang thay đổi. Trước đây, chúng tôi chỉ là một công ty giao dịch, làm việc với tư cách là đại lý cho những người bán hàng và nhà sản xuất cần vận chuyển hàng hóa với mức giá cố định. Bây giờ, chúng tôi phải đầu tư một lượng vốn lớn. Chỉ một sai lầm hay một vấn đề xảy ra với một khách hàng cũng ảnh hưởng đến chúng tôi. Tồi tệ hơn, các công ty lớn bắt đầu mở rộng tín dụng để mua chỗ chứa hàng cho khách, vì vậy, giờ đây chúng tôi phải làm điều đó. Để kiếm được 10 đô la doanh thu, chúng tôi phải chi 100 triệu đô la. Chính việc này đã làm mất lợi nhuận biên của chúng tôi".

Nhờ đầu tư đáng kể vào công nghệ thông tin, Lincoln vẫn có thể theo kịp những dịch vụ mà các đối thủ lớn cung cấp. Công ty có thể đưa ra những giá trị hấp dẫn với độ tin cậy cao hơn và dịch vụ khách hàng tốt hơn. Nhưng Lincoln cũng phải thừa nhận, một công ty quy mô trung bình có rất ít khả năng kiếm ra tiền lâu hơn nữa. "Giữa những năm 90, tôi đã nói chuyện với một người làm việc cho một công ty cấp quốc gia cũng đang mua lại những công ty trong khu vực như công ty tôi. Tôi vẫn nhớ những gì anh ta đã nói: 'Hoặc là anh tham gia cuộc chơi như chúng tôi, hoặc là anh

chìm dần và trở lại là một công ty quy mô nhỏ'. Và đó là lựa chọn mà chúng tôi phải đối mặt.

Chúng tôi phải dịch chuyển để có thể tồn tại. Chúng tôi không thể đứng yên mãi được."

Lincoln cho rằng câu trả lời cho sự phát triển lớn hơn nữa là việc mua lại các công ty và bán hàng có hệ thống. Mặc dù vậy, vấn đề ông phải đối mặt là thuyết phục các cổ đông trong công ty - những thành viên trong gia đình ông - đồng ý đầu tư. "Một số chủ sở hữu công ty là các cô bác và anh chị họ của tôi, họ sống dựa vào lợi tức hằng năm. Tôi chỉ có 5% cổ phần của công ty. Tôi không thể diễn tả hết những khó khăn khi thuyết phục họ rằng thời thế không còn như trước và chúng ta cần thực hiện những bước mạnh bạo để tiến lên, hoặc là công ty sẽ không còn tồn tại trong vài năm tới".

Nhiều năm nay, công ty đã từ bỏ cam kết đi theo định hướng mới và kết quả là nó đang rơi vào trì trệ. Để tận dụng tình huống, Rich Lincoln đã cố gắng tạo ra động lực thúc đẩy bằng cách thực hiện một loạt các bước nhỏ hơn. Sau khi thành lập một lực lượng quản lý thực hiện những nhiệm vụ đổi mới, ông quyết định đương đầu với những đề xuất bán hàng của các đối thủ cạnh tranh lớn và biến Lincoln Logistics thành một công ty địa phương cung cấp đầy đủ các loại dịch vụ. Công ty khảo sát một số nhóm khách hàng có tiềm năng sinh lợi, đầu tư rất nhiều vào việc phát triển lực lượng bán hàng và tăng đáng kể khả năng nhanh chóng triển khai công nghệ thông tin để giải quyết vấn đề. Nhưng Rich Lincoln lại nản chí. "Thực hiện tất cả những việc nhỏ nhặt này rất tuyệt nhưng cuối cùng, chúng tôi vẫn cần phải mở rộng tầm ảnh hưởng. Tôi bị cản trở bởi chính những người chủ của mình. Tôi cần vốn để phát triển nhưng tôi không thể chịu được áp lực gia đình. Tôi có cảm giác mất thăng bằng và thành thật mà nói, có những thời điểm tôi cảm thấy khó khăn khi cố duy trì sự lạc quan vào tương lai công ty."

Trong chương này, chúng tôi đã giới thiệu khái niệm động lực thúc đẩy và cung cấp những hướng dẫn chung về cách nhen nhóm hay duy trì động lực đó cho những người chủ doanh nghiệp trong Mảnh đất không người. Nếu chủ doanh nghiệp chỉ làm rất ít việc để tạo ra động lực thúc đẩy thì về lâu dài, tương lai của công ty đó không được sáng sủa lắm. Vượt qua Mảnh đất không người là một cam kết đánh cược số phận công ty. Bạn không thể vừa giữ quy mô, vừa phát triển lên cấp độ khác. Một vài công ty đang phát triển có thể tồn tại trong tình trạng trì trệ, nhưng không phải là

mãi mãi. Cần phải thực hiện một điều gì đó, nhưng không phải các biện pháp nửa mùa, dù nó có mục đích tốt đến đâu.

Đối với Rich Lincoln, lựa chọn duy nhất bây giờ là ngồi lại với các cổ đông và có một buổi trao đổi thẳng thắn về mục tiêu của công ty, đồng thời hình dung về công ty khi nó tiến lên phía trước. Nó có đáng để đưa Lincoln Logistics vượt qua Mảnh đất không người không? Hay nên bán công ty hay trở lại nấc phát triển trước đây?

Khi không còn có thể tạo ra động lực, công ty đứng trước ngã tư đường và người chủ doanh nghiệp cần bắt đầu đánh giá lại định hướng phát triển. Rich Lincoln biết điều này và ông cảm thấy rất đau khổ - điều đó thể hiện rất rõ trên gương mặt ông. Nhưng thực tế có thể không quá tồi tệ như ông nghĩ. Sự phát triển rất thú vị nhưng từ bỏ nó - dù là duy trì ở quy mô nhỏ hay bán cho người khác - cũng không hẳn là một bi kịch cá nhân đối với người chủ doanh nghiệp. Như chúng ta sẽ thấy ở chương tiếp theo, quyết định lựa chọn sự phát triển rốt cục vẫn là một quyết định phức tạp, đòi hỏi phải tính đến các mục tiêu cá nhân của người chủ doanh nghiệp cũng như triển vọng tài chính của công ty. Dù bạn đang điều hành một công ty gia đình có uy tín hay một công ty còn non trẻ mà bạn đã tạo dựng từ con số không, thì đôi lúc, điều có lợi nhất, làm bạn thấy mãn nguyện nhất và thể hiện rõ trách nhiệm nhất mà bạn có thể thực hiện khi đối mặt với Mảnh đất không người, chỉ đơn giản là quay trở lại.

7

VƯỢT LÊN SỰ PHÁT TRIỂN

Công ty có nên phát triển lện không? Không có câu trả lời chính xác cho câu hỏi này. Quyết định dấn thân vào cuộc hành trình vượt qua Mảnh đất không người - hay hoàn tất cuộc hành trình một khi nó đã bắt đầu - không chỉ phản ánh sự đánh giá triển vọng tài chính của một công ty hay khả năng áp dụng quy tắc bốn chữ của nó, mà còn thể hiện sự quyết tâm hoàn thành những tham vọng cá nhân của người chủ doanh nghiệp. Việc dẫn dắt một công ty sau khi nó đã vượt qua Mảnh đất không người đòi hỏi người chủ doanh nghiệp phải lùi lại và gánh trên vai triển vọng mà các nhà đầu tư. Để đạt được thành công thực sự, người chủ doanh nghiệp phải nhìn vào trái tim và đánh giá xem việc điều hành doanh nghiệp theo cách làm hài lòng các nhà đầu tư có đồng nhất với những giá trị và mơ ước sâu kín nhất của họ không.

TÌNH THẾ TIẾN THOÁI LƯỠNG NAN CỦA PRATER

Đến phần này của cuốn sách, có lẽ bạn đã hiểu hết về quy tắc bốn chữ và bạn hoàn toàn chắc chắn rằng mình có thể dẫn dắt công ty vượt qua Mảnh đất không người. Bạn nghĩ rằng bạn có thể thực hiện các quy tắc định hướng của thị trường, quản lý, mô hình và tiền bạc, trong khi vẫn duy trì đủ động lực thúc đẩy để vượt qua những thời điểm khó khăn. Câu hỏi còn lại là: Bạn có nên phát triển không? Những lợi ích của việc vượt qua Mảnh đất không người có luôn xứng đáng với những chi phí khổng lồ mà bạn phải bỏ ra không? Và tương lai phía sau Mảnh đất không người sẽ như thế nào?

Như chúng ta đã thấy ở chương 1, có ba cách trường hợp có thể xảy ra, bên cạnh trường hợp từ bỏ kinh doanh, chờ đợi những công ty tồn tại qua Mảnh đất không người. Người chủ doanh nghiệp có thể tiếp tục hướng công ty phát triển tới giai đoạn

trưởng thành, quản lý quá trình định chế được xây dựng để cung cấp các giá trị. Trong trường hợp này, người chủ doanh nghiệp hoặc là xây dựng một công ty có thể tự đứng vững, hoặc là bán lại và góp phần tiếp thêm nhiên liệu cho một công ty có uy tín lớn hơn, hoạt động giống như bộ phận nghiên cứu và phát triển thực tế của công ty đó. Người chủ doanh nghiệp cũng có thể lựa chọn quyết định thu hẹp quy mô công ty. Cung cấp cho khách hàng những giá trị bắt nguồn từ chính tài năng và nỗ lực của mình, người chủ doanh nghiệp sẽ xây dựng công ty theo mô hình "người khổng lồ bé nhỏ" - một mô hình chủ yếu tập trung vào cung cấp chất lượng chứ không phải quy mô.

Vậy việc quyết định có phát triển hay không, sẽ đồng nghĩa với việc đánh giá tiềm năng của doanh nghiệp, xác định lựa chọn phù hợp nhất với năng lực và mối quan tâm của chính người chủ doanh nghiệp trong ba lựa chọn trên. Để minh họa cho tính phức tạp của sự lựa chọn này và để giới thiệu một kế hoạch giải quyết, tôi sẽ đi sâu vào chi tiết câu chuyện của một người chủ doanh nghiệp mà tôi quen biết, Burt Prater. Như chúng ta đã thấy ở phần giới thiệu, Prater đã từ bỏ phòng khám tư đang ăn nên làm ra của mình để thành lập công ty giám sát y tế EMR. Bằng cách đưa ra một bản dự thảo chuẩn về kiểm tra sức khỏe, ký hợp đồng phụ về kiểm tra sức khỏe với các cơ sở y tế địa phương, sau đó soạn lại các kết quả kiểm tra thành các báo cáo y tế theo yêu cầu của khách hàng, EMR đã giúp các khách hàng, các viên chức thực hiện việc đảm bảo an toàn và sức khỏe tại các công ty xử lý các vấn đề về môi trường, thực hiện các quy định của Chính phủ về ủy quyền kiểm tra sức khỏe định kỳ đối với các nhân viên trong công ty họ. Sự phát triển nhanh chóng diễn ra sau đó. Năm 1995, 5 năm sau khi thành lập công ty, EMR đã có 60 nhân viên và 4 đến 5 triệu đô la doanh thu. Với mạng lưới gần 1000 phòng khám địa phương đang hoạt động, công ty thực hiện 200.000 cuộc kiểm tra mỗi năm và chiếm thị phần hơn 50%.

Nhưng EMR đã đi đến bước quyết định. Lĩnh vực kinh doanh cốt lõi của công ty đang dần chuyển thành kinh doanh hàng hóa, lợi nhuận biên đang co bớt lại và công ty có nguy cơ đánh mất khách hàng lớn nhất của mình - khách hàng mang lại 20% doanh thu - vào tay một đối thủ cạnh tranh có giá thấp hơn. Prater nhớ lại: "Chúng tôi đã cung cấp dịch vụ và chuyên môn rất tốt. Là công ty đi đầu trong lĩnh vực này, chúng tôi đã tạo ra một bản dự thảo quy trình đúng đắn, phát triển một bộ tài liệu kiểm tra mà ngay cả một kẻ ngốc nghếch cũng có thể hiểu được. Chúng tôi luôn cung cấp dịch vụ với chất lượng hàng đầu. Các bác sỹ địa phương cộng tác với chúng tôi là những người xuất sắc nhất. Nhưng mô hình

này lại rất dễ bị sao chép. Các đối thủ cạnh tranh chặn lại những bộ tài liệu và những biểu mẫu mà chúng tôi đang sử dụng, sau đó bán ra với giá rẻ hơn".

Bây giờ Prater đã nhận ra, EMR đang ở trong Mảnh đất không người, đấu tranh với những thách thức đặt ra bởi chữ T - Thị trường. Peter nói: "Chúng tôi đã phát triển ra ngoài sự hòa hợp với nhu cầu của khách hàng".

"Đầu tiên, khách hàng của chúng tôi là những nhân viên y tế và an toàn ở các công ty môi trường.

Những người này không quan tâm tới chi phí, họ muốn có kết quả khám nghiệm chất lượng, những dịch vụ theo yêu cầu của khách hàng mà có mẫu riêng cho từng công ty, nhưng có thể áp dụng chung cho mọi lĩnh vực hoạt động của công ty. Nhưng đến giữa những năm 90, những khoản tiền lớn dần cạn kiệt, tạo sức ép lên các công ty khách hàng của chúng tôi. Bỗng nhiên những Giám đốc tài chính ở các công ty này trở thành khách hàng của chúng tôi và họ không quan tâm đến việc làm theo yêu cầu. Họ chỉ muốn thực hiện những quy định của Chính phủ với mức chi phí thấp nhất."

Khi EMR mới bắt đầu hoạt động, công ty tính hóa đơn cho mỗi lần kiểm tra y tế là 900 đô la. Bây giờ, với việc chuyển đổi dần sang nền kinh tế hàng hóa, giá cho mỗi lần kiểm tra giảm xuống mức 300 đô la.

Prater không chắc mình cần phải làm gì, nhưng anh cảm thấy rằng việc giải thoát công ty khỏi Mảnh đất không người đòi hỏi tái định hướng nó để đi trước xu hướng chuyển đổi dần sang nền kinh tế hàng hóa. Anh nói: "Chuyển sang hàng hóa không nhất thiết là một mối đe dọa".

"Nếu đó là cách mà ngành này đang di chuyển thì con đường hướng tới sự phát triển là dẫn dắt các cuộc tấn công. Chúng tôi sẽ phải lắng nghe các yêu cầu từ phía khách hàng của mình và giảm giá tới mức tối thiểu, ngay cả khi điều này có nghĩa là làm tổn hại đến các dịch vụ theo yêu cầu của khách hàng mà chúng tôi đã làm rất tốt khi thiết kế cho từng công ty. Chúng tôi sẽ đàm phán một cách cứng rắn về mức giá kiểm tra sức khỏe mới với các bác sỹ địa phương và cắt giảm hết những chi tiết rườm rà trong các dịch vụ cung cấp. Cuối cùng, chúng tôi có thể tăng khối lượng công việc, giảm giá và bảo vệ lợi nhuận của mình."

Prater đã khá chắc chắn rằng anh có thể thành công trong việc thực hiện quy tắc 4 chữ và phát triển mô hình kinh doanh cốt lõi của mình. Linh tính mách bảo với anh rằng một khi được định hướng lại, công ty anh sẽ trở nên có sức hấp dẫn cao và trở thành mục tiêu mua lại của các doanh nghiệp lớn. Nhưng Prater có những cơ hội khác. Trong hai năm gần đây, EMR đã theo đuổi một loại khách hàng hoàn toàn khác, tức là một công ty thuộc danh sách 50 công ty phát triển nhất do tạp chí *Fortune* bình chọn đang tìm hiểu xem liệu có nên thuê một công ty bên ngoài thực hiện toàn bộ các hoạt động về an toàn và sức khỏe không. Nếu thỏa thuận được hợp đồng này, EMR sẽ có thể tăng gấp đôi doanh thu của mình chỉ trong một đêm và tạo được chỗ đứng trong một ngành mới đầy thú vị. Với 5 năm doanh thu được đảm bảo bởi hợp đồng mới này, EMR có thể tiếp tục hoạt động giám sát y tế theo mô hình hiện tại của mình càng lâu càng tốt, trong khi vẫn có thể tiếp tục theo đuổi thêm các công ty khác thuộc nhóm Fortune 50.

Prater đã dành 1 triệu đô la để chuẩn bị phục vụ cho vị khách nằm trong nhóm Fortune 50 này và rất hào hứng với hợp đồng đó. Song anh vẫn còn những nghi ngờ. Một mặt, Prater sẽ phải chi hàng triệu đô la tiền vốn để tuyển nhân viên và thực hiện những thay đổi về cơ sở hạ tầng cần thiết để phục vụ cho vị khách thuộc nhóm Fortune 50 này. Để có được vốn, anh cần phải từ bỏ một lượng vốn cổ phần đáng kể ở EMR. Hơn nữa, trong suốt 18 tháng đàm phán và thực hiện công tác chuẩn bị từ phía EMR, công ty thuộc nhóm Fortune 50 đã viết lại hợp đồng vài lần, đặt ngày càng nhiều gánh nặng công việc lên công ty của anh. Prater bắt đầu nhận ra khách hàng muốn thuê công ty khác thực hiện công việc, nhưng vẫn quyết tâm duy trì quyền kiểm soát hoàn toàn. Tùy thuộc vào sự thay đổi của các yếu tố, nguy cơ thực tế là cuối cùng hợp đồng này sẽ chỉ khóa EMR vào một mối quan hệ khó khăn với một khách hàng khó tính.

Hai tuần trước ngày hoàn thành hợp đồng đã xảy ra hai việc đẩy thỏa thuận này vào tình trạng lộn xộn, khiến Prater lâm vào một sự khủng hoảng đầy đau đớn. Lần xem xét kỹ lưỡng cuối cùng về hợp đồng vốn đầu tư liều lĩnh này, thì Prater sẽ mất phần lớn quyền sở hữu công ty nếu nó được thông qua. Trong lúc đó, khách hàng lớn nhất, khách hàng mang lại 20% doanh thu cho công ty, yêu cầu triệu tập, tuyên bố công ty này sẽ đưa hoạt động kinh doanh của EMR ra đấu giá cạnh tranh. Khách hàng này đã tìm được một công ty sẵn sàng thực hiện những nhu cầu giám sát cho công ty mình với giá thấp hơn 200 đô la cho một lần kiểm tra - thấp hơn cả chính chi phí của EMR. Liệu EMR có đáp ứng được mức giá đó không?

Prater đã bị đánh gục. Trước đó, công ty anh đã có một vị thế rất tốt để vượt qua những thách thức phía trước, nhưng bây giờ anh đang phải đối mặt với một lựa chọn khó khăn. Nếu anh chấp nhận thực hiện mức giá mới này, tất cả khách hàng khác của công ty sẽ yêu cầu nhận được mức giảm giá tương tự. Để vẫn có lãi, anh sẽ phải tiến tới thực hiện việc tái định hướng theo thị trường ngay lập tức và với toàn lực. Nhưng anh không thể vừa làm như vậy vừa chấp nhận hợp đồng làm ngoài cho công ty thuộc nhóm Fortune 50 cùng một lúc. Hợp đồng làm ngoài đó đòi hỏi phải định hướng và sắp xếp lại toàn bộ công ty, nó sẽ cần anh ấy phải tập trung chú ý hoàn toàn. Anh ấy chỉ có thể thực hiện việc này hoặc việc kia. Anh nói: "Phải đưa ra quyết định đó như thế nào? Tôi đã nói với vợ tôi rằng đó là quyết định khó khăn nhất mà tôi phải đưa ra".

NHÌN SÂU VÀO BÊN TRONG

Như Prater đã khám phá ra, quyết định phát triển có thể đặc biệt khó khăn khi không thể xác định rõ ràng là liệu sự phát triển ấy có phải là "tốt nhất" cho doanh nghiệp hay không. Trên thực tế, thông thường, dù là con đường nào - phát triển hay thoái lui - thì đều có thể kèm theo những nguy cơ và lợi ích có vẻ tương tự nhau. Trong những trường hợp này, quyết định phát triển trở thành một quyết định chủ yếu tập trung vào cá nhân. Tại sao bạn lại bắt đầu xây dựng doanh nghiệp? Bạn hy vọng đạt được điều gì? Đây là những loại câu hỏi mà người chủ doanh nghiệp cần đặt ra, nếu họ quyết tâm thực hiện một loạt các hành động để giúp họ có thể tiếp tục tồn tại về lâu dài.

Khi được hỏi về khát vọng tăng trưởng, những người chủ doanh nghiệp được phỏng vấn khi tôi viết cuốn sách này lại có những cách nhìn nhận hoàn toàn khác nhau. Một số người thể hiện quyết tâm phát triển bất chấp cái giá phải trả là gì. Một người chủ doanh nghiệp nhận xét: "Mọi thứ thật đơn giản. Một tỷ đô la đầu tiên sẽ để cho việc này. Chúng tôi sẽ phát triển công ty vì chúng tôi tin rằng nó có tiềm năng". Heidi Gerding, Chủ tịch kiêm Tổng Giám đốc Công ty dịch vụ Heitech, nhận xét rằng cô thường cố gắng suy nghĩ theo cách nghĩ của các nhà đầu tư, bởi vì cô muốn biết doanh ngiệp của mình trị giá bao nhiêu. Điều này, lại liên quan đến tham vọng của cô. "Những quyết định mà chúng tôi đưa ra lúc này sẽ thực sự quyết định chúng tôi tồn tại hay thất bại. Đối với chúng tôi, không có lựa chọn duy trì ở quy mô nhỏ. Mục tiêu thành công của tôi là điều hành một doanh nghiệp với tên tuổi được công nhận rộng rãi. Tôi đã luôn muốn tên tôi xuất hiện ở trên toà nhà, trên bảng yết thị. Tôi sẽ không bao giờ coi mình là

một người thành công nếu công ty của tôi vẫn ở quy mô nhỏ."

Những người chủ doanh nghiệp khác thể hiện một nhu cầu được đổi mới hay được lãnh đạo, điều này lại có ảnh hưởng mạnh mẽ tới quyết định của họ về việc sẽ phát triển hay co mình lại. Vào đầu những năm 2000, công ty của David Stone, Công ty Thủy tinh nghệ thuật Kensington, đã phát triển lên mức đạt 4 triệu đô la doanh thu bằng cách cung cấp các loại kính mờ và kính khắc axit chất lượng cao cho các khách hàng làm thương mại, hay người dân ở các khu đô thị cao cấp. Ông đã đánh cược rất lớn để chuyển hoạt động kinh doanh sang một lĩnh vực hơi khác biệt - chế tạo kính. Không phải vì ông mong muốn kiếm được thêm nhiều tiền hay trở nên nổi tiếng, mà là vì ông cảm thấy chán nản và muốn làm một điều gì đó khác đi. Tương tự như vậy, Tom Lynch cũng quyết tâm mở rộng công ty mình, Công ty Phát triển phần mềm Infinity, ra các thành phố khác vì anh không thể hình dung được việc thực hiện một điều gì khác - anh yêu công ty mình và thích được lãnh đạo.

John Tripodi rất tận tâm với tầm nhìn ban đầu khi cân nhắc các trường hợp có thể xảy ra với công ty mình, ông tập trung một cách quyết tâm nhất vào một giải pháp thay thế thích hợp để giúp tầm nhìn của ông có thể tỏa sáng. Khi nói về quyết định bán lại doanh nghiệp của mình, Hệ thống thông tin Heritage, ông giải thích rằng những thay đổi đã được dự đoán trước về cơ sở khách hàng của ông cho thấy tầm nhìn của ông sẽ có cơ hội tồn tại nếu trở thành một phần của một công ty lớn hơn. Ông nói: "Tôi không gặp khó khăn gì với việc bán công ty. Tôi luôn cảm thấy rằng tôi có thể bỏ đi. Tôi đã thắng trong cuộc chơi này. Mục tiêu của cuộc chơi là tạo dựng sự thịnh vượng và trung thành với tầm nhìn của tôi. Và bây giờ tôi đã có cả hai, tôi không còn gặp vấn đề gì khi ra đi. Tầm nhìn của tôi sẽ tiếp tục được thực hiện và tôi sẽ được trả công, nhưng tôi nghĩ điều đó là xứng đáng. Nếu không làm vậy, tôi sẽ vẫn đang điều hành công ty".

Một số người chủ doanh nghiệp như Glen Davidson của PATLive, chỉ quan tâm rất ít tới việc điều hành các hoạt động thường ngày của công ty, nhưng lại có thể chuyển tiếp sang một vai trò chiến lược mà vẫn hoàn toàn hài lòng với việc đóng góp vào chu trình phát triển sản phẩm sáng tạo. Vấn đề là, thực sự không có câu trả lời "đúng" cho câu hỏi liệu một công ty có nên phát triển không.

Với những người chủ doanh nghiệp không thích thú gì với ý tưởng điều hành một công ty lớn thì giải pháp đúng đắn có thể là phát triển doanh nghiệp lên một quy mô nhất định rồi bán nó đi.

Một giải pháp thay thế khác là thu nhỏ quy mô công ty và tự mình điều hành nó, hoặc điều hành với sự giúp đỡ của một số nhân viên mà bạn tin tưởng. Sau khi đã dành phần lớn nội dung cuốn sách này để cung cấp một bộ khung cho sự phát triển, tôi muốn dứt khoát loại bỏ những điều tiếng thường tồn tại quanh các doanh nghiệp duy trì quy mô nhỏ. Việc từ bỏ ý tưởng phát triển lên nấc thang mới và giữ cho doanh nghiệp hoạt động xoay quanh những nỗ lực cá nhân của chính bạn không có gì là bất hợp pháp, trái nguyên tắc hay vô lý cả. Ví dụ, một số bếp trưởng đạt đẳng cấp thế giới cảm thấy hoàn toàn thỏa mãn khi cống hiến toàn bộ tình cảm và tài chính cho một nhà hàng nhỏ, thay vì phát triển nhà hàng đó thành một thương hiệu nổi tiếng khắp cả nước. Họ thích có cơ hội được tiếp cận với những khách hàng và nhân viên của mình theo một cách đơn giản. Họ duy trì quyền tự trị của mình để có thể điều chỉnh doanh nghiệp theo những cách mà họ thấy hài lòng hay thích thú nhất.

Duy trì quy mô nhỏ là một quyết định mạo hiểm vì bạn không có tổ chức nào để có thể cầu viện ngoại trừ nỗ lực cá nhân. Ngoài ra, do doanh nghiệp nhỏ chỉ dựa trên những nỗ lực cá nhân nên giá trị của nó sẽ bị hạn chế, vì nó hầu như chắc chắn sẽ không sống sót nếu không có bạn. Cuối cùng, không phải tất cả các doanh nghiệp đều có thể chịu đựng được việc ở mãi quy mô nhỏ. Trong trường hợp của Burt Prater, có lẽ có rất ít khả năng cho EMR nếu nó không phát triển lên nấc cao hơn và cạnh tranh về giá cả. Nhưng đối với những người chủ doanh nghiệp có thể tồn tại ở quy mô nhỏ, những người muốn có quyền lãnh đạo và những người chỉ chú ý đến rủi ro và áp lực của việc điều hành một doanh nghiệp lớn mà không coi nó là một "mảnh đất đầy hứa hẹn", thì việc duy trì ở quy mô nhỏ có thể là một giải pháp hoàn hảo. Tuy nhiên, giá như những người chủ doanh nghiệp này có thể tạo cho công ty của mình một cơ hội...

Trong việc đưa ra quyết định cuối cùng về việc liệu có nên phát triển hay không, một số người chủ doanh nghiệp đã sai lầm khi dựa vào một bản phân tích nông cạn hay vào một cách hiểu mơ hồ về "trực giác". Trong trường hợp của Prater, anh có xu hướng giảm dần sự tập trung vào mô hình kinh doanh cốt lõi và theo đuổi hợp đồng với công ty trong nhóm Fortune 50. "Tôi đây chỉ là một cậu nhóc nông thôn đến từ Alabama, người đã đưa ra một ý tưởng và tình cờ nó có hiệu quả. Rồi bỗng nhiên tôi được một công ty thuộc nhóm 50 công ty phát triển nhất do tạp chí Fortune bình chọn trao cho một hợp đồng trị giá 30 triệu đô la. Đó quả là một số tiền quá lớn. Nếu bạn tiếp tục hành động theo những nhận thức có lý trí thì bạn sẽ thấy điều này thật khó tin."

Nhưng dựa vào niềm tin của mình, Prater đã không làm theo những nhận thức "có lý trí". Về cơ bản, những gì anh làm là nhìn sâu vào bên trong và đưa ra cách phân tích gồm hai bước rất chặt chẽ. Bước thứ nhất là xác định xem tương lai của mình với tư cách là một người lãnh đạo, sẽ như thế nào nếu anh quyết định phát triển theo hoạt động kinh doanh cốt lõi. Hai là xác định xem tác động về mặt kinh tế đối với cá nhân, giữa việc lựa chọn phát triển và không phát triển có thể sẽ như thế nào.

Hãy bắt đầu với bước thứ nhất: Vai trò lãnh đạo của người chủ doanh nghiệp sẽ như thế nào sau khi vượt qua Mảnh đất không người. Chúng ta đã nêu một công ty sẽ như thế nào sau Mảnh đất không người? Nó có những khách hàng cảm thấy hài lòng, một tiềm năng phát triển lớn, một đội ngũ quản lý tự tin và có năng lực, một mô hình kinh tế rõ ràng và vững chắc, tiếp cận được nguồn vốn dồi dào và một điều khác không kém quan trọng là một văn hóa với đầy cảm giác về sự chuyển động tích cực. Nhưng kết quả về mặt tình cảm của người chủ doanh nghiệp lại không giống như tương lai của công ty. Một công ty hoàn toàn có thể đơm hoa kết trái sau khi vượt qua Mảnh đất không người, trong khi người sáng lập ra nó lại thấy mình kiệt sức và thật khổ sở. Ngay cả với những công ty đã có chỗ đứng tương đối vững chắc, thì vẫn luôn có những thách thức trong kinh doanh mà người chủ doanh nghiệp phải đối mặt và trong đó, luôn có sự cạnh tranh. Cơ bản hơn, sau Mảnh đất không người, những người chủ doanh nghiệp lại thấy mình phải vật lộn với một loạt các thách thức, bao gồm phải định hướng lại cho phù hợp với giai đoạn chuyển đổi tiếp theo để giúp công ty duy trì được con đường phát triển của mình.

Hầu hết những người chủ doanh nghiệp bắt đầu xây dựng công ty vì họ muốn làm việc cho chính bản thân mình. Khi công ty của họ phát triển, những người chủ doanh nghiệp nhận ra rằng họ phải chịu trách nhiệm đối với tất cả những người ủng hộ là các nhân viên của họ. Tuy nhiên, khi người chủ doanh nghiệp vượt qua được Mảnh đất không người, họ cũng có thể phải nhận thêm trách nhiệm là làm hài lòng bên thứ ba ủng hộ họ - những đối tác góp vốn. Để thực hiện được các trách nhiệm này, họ phải buộc mình nhìn nhận công ty từ những quan điểm khác hoàn toàn, quan điểm của nhà đầu tư. Họ phải liên tục phân bổ các nguồn lực để tối đa hóa mức doanh lợi đầu tư. Doanh nghiệp không còn là một dự án cá nhân từ sự sáng tạo của người chủ doanh nghiệp, mà nó là một tài sản phải tuân thủ theo những điều luật kinh tế vô cảm.

Trong việc quyết định xem có nên phát triển hay không, những

người chủ doanh nghiệp cần phải xác định chính xác việc thực hiện theo quan điểm của nhà đầu tư sẽ có ý nghĩa như thế nào đối với việc họ điều hành doanh nghiệp. Liệu nhu cầu tối đa hóa lợi nhuận có đòi hỏi người chủ doanh nghiệp phải từ bỏ những nhân viên đáng tin cậy, hay phải đối xử với họ theo cách không phù hợp với giá trị của họ không? Liệu nó có đòi hỏi công ty phải phát triển những dây chuyền sản phẩm mà cá nhân người chủ doanh nghiệp không thấy thích thú? Liệu nó có yêu cầu người chủ doanh nghiệp phải dành hầu hết thời gian của mình để thực hiện việc kinh doanh thay vì nghĩ ra các ý tưởng mới hoặc ngược lại không? Và sau đây là câu hỏi cuối cùng: Liệu người chủ doanh nghiệp có thể chấp nhận và phát triển theo những kết quả khác nhau có thể xảy ra này không?

Ngoài việc hình dung về kinh nghiệm điều hành doanh nghiệp theo quan điểm của nhà đầu tư sẽ đòi hỏi điều gì, những người chủ doanh nghiệp cần chấp nhận quan điểm của nhà đầu tư ngay từ bây giờ và tính toán xem liệu họ cũng như các cổ đông hiện tại của mình, có được hưởng lợi từ sự phát triển hay từ việc đưa ra một lựa chọn khác không. Đôi lúc những tính toán này cũng đủ để giúp người chủ doanh nghiệp quyết định xem liệu có nên phát triển hay không.

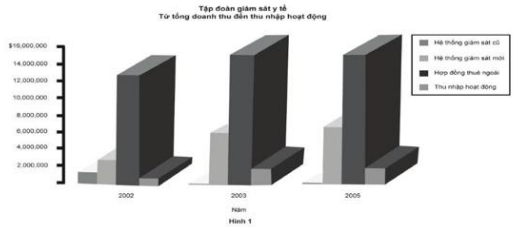
Trong trường hợp của Prater, những tính toán kinh tế hiện ra đặc biệt to lớn. Prater hiểu rằng việc điều hành doanh nghiệp theo quan điểm của nhà đầu tư sẽ đòi hỏi anh một lần nữa phải đảm nhận trách nhiệm của người chủ doanh nghiệp và xây dựng doanh nghiệp trong một lĩnh vực hoàn toàn mới. Mặc dù Prater thích điều hành doanh nghiệp của mình, nhưng anh không cảm thấy loại động lực tập trung chuyên sâu vào bên trong để có thể lãnh đạo và đổi mới mà nhiều người chủ doanh nghiệp khác cảm thấy. Anh có thể hình dung ra việc tạo lập lại từ đầu, nhưng trong suy nghĩ anh lại cảm thấy hài lòng với doanh nghiệp mình đang có, phát triển nó lên rồi rút vốn đầu tư trong vòng 24 tháng. Nhưng liệu về mặt tài chính mọi thứ có như nhau không? Hay liệu Prater có giữ vững để phát triển xa hơn trong việc áp dụng, đón nhận nguồn vốn có sẵn và mở rộng hoạt động nhận thuê ngoài không?

Về mặt bề ngoài, hợp tác với công ty thuộc nhóm Fortune 50 có lẽ là một bước đi đúng đắn, nếu không tính đến các rủi ro mà nó mang lại. Chắn chắn những nhà đầu tư mạo hiểm đang ủng hộ phía sau. Như họ nhận thấy, EMR có tiềm năng phát triển lên mức 200 triệu đô la hoặc hơn, nếu nó đa dạng hóa hoạt động kinh doanh của mình. Tuy nhiên, khi xem xét kỹ, có một câu hỏi

nghiêm túc cần đặt ra là cá nhân Prater sẽ được hưởng lợi bao nhiêu, khi số tiền góp vốn của anh đã bị giảm đi trong công ty.

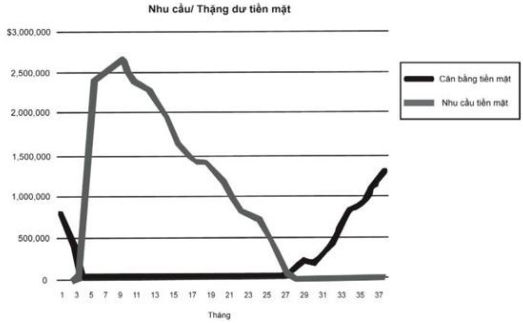
Để có thể minh họa tầm quan trọng và mức độ phức tạp đối với các tình huống liên quan tới tài chính của chủ doanh nghiệp, hãy nghiên cứu bản phân tích của Prater từng bước một.

Bước một: Burt phải đối mặt với hai tình huống cơ bản - tái tổ chức lĩnh vực kinh doanh nòng cốt của mình và thúc đẩy nó nhằm tạo ra sản phẩm với chi phí thấp giúp tạo ra lợi nhuận, hoặc thực hiện hợp đồng thuê ngoài mới có giá trị lớn. Vấn đề đối với tình huống hai là nó đòi hỏi phải có nguồn vốn lớn hơn. Hình 1 thể hiện ảnh hưởng mà hợp đồng mới có thể tác động đến tổng thu nhập của công ty của Burt.



Hình 1

Lưu ý rằng tổng thu nhập từ lĩnh vực kinh doanh thuê ngoài mới - các cột thứ ba - dao động ở mức 15 triệu đô la và tổng thu nhập từ lĩnh vực giám sát y tế được cải tạo mới tăng lên trong khoảng từ 7 triệu đô la đến 8 triệu đô la trước năm 2005. Như bạn có thể thấy, các cột thứ tư biểu thị thu nhập kinh doanh, qua đó có thể nói công ty phát triển tốt và tạo được lợi nhuận. Có vẻ vẫn ổn, đúng không?

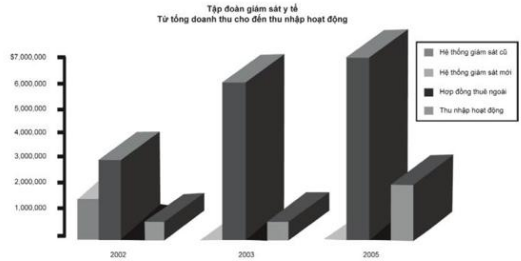


Hình 2

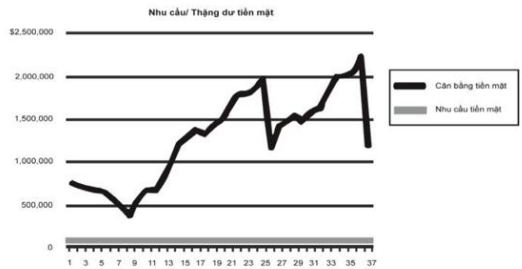
Bước hai: Đừng vội. Hãy xem các yêu cầu đối với nguồn tiền mặt trong hình 2. Nếu Prater nhất trí thực hiện hợp đồng thuê ngoài, thì anh sẽ cần tiền mặt để triển khai nó trước khi doanh nghiệp

bắt đầu tạo ra tiền mặt ở tháng thứ 26. Những nhà đầu tư vốn tư nhân đã có thiện chí hơn khi đưa khoản tiền đầu tư cho Prater, tuy nhiên như chúng ta đã thấy trước đó, việc đầu tư bổ sung sẽ khiến Prater mất quyền kiểm soát chủ chốt đối với công ty.

Bước ba: Bây giờ, hãy xem hai kế hoạch trước đó sẽ ra sao nếu Burt bỏ qua hợp đồng thuê ngoài một cách dễ dàng và chỉ tập trung vào việc nâng cấp sản phẩm cũ của mình thành sản phẩm mới, với giá rẻ hơn và được tổ chức hợp lý hơn.

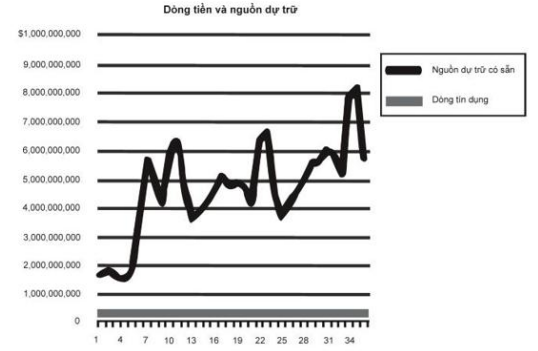


Hình 3. Doanh nghiệp nhỏ nhưng lại thu được rất nhiều lợi nhuận



Hình 4. Không đề cập đến việc thặng dư quá nhiều tiền mặt

Ngoài ra, như bạn có thể xem ở hình 5 dưới đây, bạn có thể thấy không cần thiết phải sử dụng nguồn vốn tư nhân bổ sung nào cả, nếu Burt lựa chọn giải pháp điều chỉnh lại lĩnh vực kinh doanh giám sát hiện tại của mình, bởi vì anh ấy sở hữu nguồn tài sản thế chấp phù hợp và có giá trị ngày càng tăng để có thể được vay vốn:



Bước bốn: Bước cuối cùng này rất quan trọng. Nếu Prater đồng ý thực hiện hợp đồng thuê ngoài và tiếp nhận các nguồn vốn bổ sung, liệu cuối cùng các cổ đông thông thường có nhận được nhiều hơn hay không? Hãy xem hình 6 dưới đây:

	Định hướng lại việc kinh doanh cốt lõi	Định hướng lại và nhận hợp đồng mới
Giá bán	12,742,037	16,578,196
Đầu tư mạo hiểm	3,500,000	6,500,000
Tiến đến đầu tư mạo hiểm	8,379,823	11,724,370
Tiến đến phát hành cổ phiếu	4,362,214	4,853,826

Hình 6

Các con số trong hình này được dựa trên giá bán gấp 6 lần EBITDA*. Hãy xem cột bên trái, lưu ý xem các cổ đông thông thường sẽ nhận được bao nhiêu, nếu Burt bỏ qua hợp đồng này một cách dễ dàng và thiết kế lại doanh nghiệp của mình cho nhỏ gọn và có lãi hơn. So sánh con số này với khoản tiền mà các cổ đông thông thường sẽ nhận được, nếu họ tiếp nhận số tiền vốn mạo hiểm và bán doanh nghiệp lớn hơn và đa dạng hóa hơn nhiều sẽ chỉ thu được bội số lớn hơn một chút (7 lần EBITDA).[27]

* *EBIDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) = doanh thu - các khoản chi phí (trừ tiền trả lãi, thuế, khấu hao) (ND).*

Như Burt đã nhận ra rằng anh sẽ không thể mang về nhiều của cải hơn cho nhóm của mình cũng như cho các cổ đông thông thường, nếu anh đồng ý thực hiện hợp đồng thuê ngoài cùng lúc. Và tất nhiên là anh cũng không thể dự đoán được tương lai. Điều có thể xảy ra là các hợp đồng lớn khác lẽ ra đã có thể xảy đến với anh, nếu anh đi theo con đường thuê ngoài và khoản bồi thường đối

với mọi thành viên góp vốn đầu tư có thể đã lớn hơn rất nhiều so với con số trong hình 6. Mặc dù vậy, Burt đã tỏ ra cực kỳ sáng suốt khi xem xét các yếu tố kinh tế đối với nhiều lựa chọn sẵn có. Anh biết rằng mặc dù có sự xuất hiện của các công ty khác, nhưng việc tạo ra một công ty có quy mô hơn thông qua con đường thuê ngoài không giúp anh cũng như các cổ đông thông thường khác tiến xa hơn một cách cần thiết.

ĐƯA RA QUYẾT ĐỊNH

Vậy Prater đã quyết định điều gì? Anh đã rất đau khổ, xem đi xem lại những ưu nhược điểm đối với từng hướng đi, cuối cùng anh quyết định sẽ bỏ ngoài tai những gì mà những nhà đầu tư vốn tư nhân đang đề cập và chuyển sang tập trung vào lĩnh vực kinh doanh cốt lõi của mình. "Tôi không thoải mái với các rủi ro của hợp đồng thuê ngoài. Tôi muốn tự mình vận hành công ty của tôi và điều cuối cùng tôi muốn làm là làm thuê cho một ai đó - trong trường hợp này, đó là những người góp vốn tư nhân hay thậm chí là công ty nằm trong danh sách 50 công ty tiêu biểu do tạp chí Fortune bình chọn, điều này thậm chí còn đặt ra nhiều giới hạn hơn đối với sự tự do của tôi trong quá trình thực hiện." Trong quá trình thực hiện quyết định, Prater đã đi theo niềm tin sâu sắc nhất của anh và các giá trị. "Cha của tôi đã từng nói rằng có một thứ mà con không bao giờ nên làm đó là làm thuê cho người khác. Hãy cố gắng tự mình thuê mình, tự mình làm chủ công ty. Đó là lý do đầy thuyết phục khiến tôi học tại trường Y. Đối với tôi, việc bán công ty dễ dàng hơn nhiều so với việc làm thuê cho người khác."

Hậu quả ngay lập tức của quyết định này rất dai dẳng. "Tôi sẽ không bao giờ quên cái cảm giác khi thông báo quyết định của mình tới các cán bộ cấp cao của công ty thuộc danh sách 50 công ty tiêu biểu do tạp chí Fortune bình chọn và nói với họ rằng tôi đang nuốt lời. Bạn phải hiểu - họ đã thông báo trong nội bộ của họ rằng giao dịch đang diễn ra. Đây là một hợp đồng rất quan trọng đối với họ. Các bác sĩ thuộc đội ngũ nhân viên của họ mà chúng tôi có nhiệm vụ phải tiếp đón đã cảm thấy cực kỳ thất vọng - họ muốn làm việc cho chúng tôi!"

Sau khi hủy hợp đồng, Prater và nhóm nhân viên cấp cao đã quay trở lại công việc. Họ tái thiết lập lĩnh vực đánh giá y tế, thực hiện nó tốt hơn, tạo ra thu nhập lên tới 10 triệu đô la và giúp lĩnh vực này đạt được mức giá cạnh tranh tốt. Hai mươi tháng sau, doanh nghiệp bị bán đi và tất cả mọi người kể cả các công ty đã đầu tư vốn vào công ty này đều kiếm được tiền. Prater cho biết: "Tôi đã thực hiện khá tốt. Tất nhiên, chúng tôi sẽ không bao giờ biết

chính xác số tiền được tạo ra. Nhưng ngày nay, tôi chắc chắn rằng mình đã đưa ra một quyết định đúng đắn. Với những việc làm như thế này, triết lý sống của bạn nên là động lực. Tôi đã chỉ có một mình khi tôi làm điều này và vượt qua mọi thứ. Có hàng ngàn lý do để đưa ra các quyết định, nhưng không phải tất cả mọi quyết định đều được cân nhắc kỹ càng nếu xét trên góc độ tài chính".

Và tôi hoàn toàn đồng ý với quan điểm của anh ấy.

8

KHO BÁU QUỐC GIA

Sức mạnh nền kinh tế của nước Mỹ không chỉ chủ yếu dựa vào các tập đoàn lớn hay các công ty nhỏ, mà còn thể hiện ở việc góp mặt trong hầu hết mọi lĩnh vực kinh doanh của các công ty mới có sức tăng trưởng vượt trội. Tuy nhiên, điều không may là các nhà hoạch định chính sách hiếm khi coi các công ty đang phát triển là những nguồn tài sản quốc gia quý giá như bản chất vốn có của nó. Để duy trì và nâng cao hiệu quả kinh tế của một quốc gia, chúng ta phải thay đổi các chính sách vốn không ưu đãi các công ty đang phát triển mới nổi trong nước. Nếu được tham gia trong một sân chơi bình đẳng, các công ty đó sẽ phát triển vững mạnh, đồng thời nâng cao sức cạnh tranh của nền kinh tế trên thị trường quốc tế và đảm bảo sự thịnh vượng không ngừng của nước Mỹ.

ĐIỀU GÌ ĐANG DIỄN RA Ở ĐÂY?

Mac Sullivan vốn đã rất quen thuộc với vấn đề cạnh tranh gay gắt trong lĩnh vực kinh doanh dịch vụ thực phẩm, tuy nhiên ông chưa bao giờ nghĩ mình sẽ phải đấu tranh cả với chính quyền địa phương cũng như chính quyền bang.

Được thành lập vào năm 1885, công ty gia đình của Sullivan có tên là Pate Dawson đã vấp phải sự cạnh tranh gay gắt từ phía những gã khổng lồ trong cùng lĩnh vực như Sysco (công ty có tổng thu nhập đạt mức 32 tỷ đô la vào năm 2006) để đạt được mức tăng trưởng từ mức doanh thu khoảng 25 triệu đô la vào những năm 90 và mức 250 triệu đô la như ngày nay. Kể từ khi Sullivan tiếp quản công ty này vào đầu những năm 90, công ty Pate Dawson đã chuyển đổi từ lĩnh vực phục vụ các học khu độc lập sang lĩnh vực kinh doanh với các chuỗi nhà hàng quy mô lớn hơn. Như chúng ta đã đọc ở chương 2, Công ty Pate Dawson đã tạo đòn bẩy cho lĩnh vực kinh doanh chuỗi nhà hàng này, phát triển một

mô hình hoàn toàn mới dựa trên mối quan hệ thành công với các nhà hàng riêng biệt. Trong khi hầu hết các nhà phân phối cố gắng trục lợi từ việc các nhà hàng nhỏ lẻ không có chứng nhận kinh doanh thì Pate Dawson đã đối xử công bằng với những khách hàng này, tạo dựng sự tin cậy bằng cách chia sẻ chính mô hình kinh doanh của mình và áp dụng chiến lược giá cả cạnh tranh. Để đổi lại thỏa thuận đồng ý mua ít nhất 90% các sản phẩm thực phẩm do Pate Dawson cung cấp, các chủ nhà hàng riêng lẻ sẽ nhận được cơ hội học hỏi những kinh nghiệm từ công ty Pate Dawson, điều này sẽ giúp họ giảm được chi phí cho thực phẩm nói chung. Như thế, cả hai bên đều có lợi: Công ty Pate Dawson thì thu được lợi nhuận nhiều hơn bằng cách phân phối nhiều sản phẩm hơn trong mỗi lần giao hàng, trong khi đó các chủ nhà hàng cũng kiếm được lợi nhuận nhiều hơn nhờ mua hàng với số lượng lớn hơn.

Cho tới năm 2005, Pate Dawson đã đạt mức tăng trưởng trên mức trung bình của ngành. Trong vòng 5 năm, công ty đã tạo ra công ăn việc làm ổn định cho hơn 100 người dân ở vùng Goldsboro, miền Bắc Carolina. Sau đó, hãy hình dung cú sốc của Mac Sullivan khi ông biết tin đối thủ lớn nhất của công ty ông, Công ty Sysco đã lên kế hoạch xây dựng một trung tâm phân phối cách thành phố của Selma 25 dặm* và chính quyền địa phương cũng như chính quyền ở miền Bắc Carolina sẽ chi 10,2 triệu đô la cho Sysco để khuyến khích công ty này tạo ra từ 300 đến 400 công ăn việc làm mới cho khu vực.

* *Hơn 40 kilomet. (ND)*

Sau vài cuộc điện thoại tìm hiểu, Sullivan đã biết rằng Sysco được xác định sẽ nhận được khoản trợ cấp phát triển việc làm có giá trị 5,2 triệu đô la từ chính quyền miền bắc Carolina, dựa trên số việc làm mà họ có thể tạo ra. Ngoài ra, Sysco cũng sẽ nhận được 2,2 triệu đô la từ chính quyền hạt, trong đó 1,7 triệu đô la dưới hình thức khoản tài trợ phát triển kinh tế và phần còn lại dưới dạng những khoản thuế tài sản được miễn trong vòng 5 năm. Trong khi đó, thành phố của Selma sẽ đóng góp 2,7 triệu đô la, trong đó 1 triệu đô la dưới hình thức miễn phí tiền điện, 1 triệu đô la dưới dạng miễn thuế tài sản và 0,7 triệu đô còn lại dưới hình thức miễn phí nước sạch và nước thải. Theo ghi chú của Sullivan: "Con số 10,2 triệu đô la nghe có vẻ không nhiều nhưng bạn chớ nên coi thường nó mà bạn cần biết rằng: Với lĩnh vực kinh doanh có mức lợi nhuận thấp như lĩnh vực của tôi, bạn cần phải chi ra khoảng 500 triệu đô la để thu được 10,2 triệu đô la giá trị khoản thu nhập sau thuế. Vì vậy, trong thực tế, chính quyền bang và địa phương

nơi tôi sinh sống vừa chi một tấm séc trị giá 500 triệu đô la cho đối thủ cạnh tranh lớn nhất của tôi để họ có thể xây dựng được một cơ sở ngay trên đường tới nhà máy của tôi. Và nhân đây, tôi có thể khẳng định một điều là công ty của tôi không những tạo ra nhiều công ăn việc làm mới, mà đã thực sự trở thành một phần quan trọng của nền kinh tế khu vực trong hơn 100 năm qua!".

Để có được những câu trả lời thích đáng và bày tỏ ý kiến phản đối của mình, Sullivan đã liên hệ với các quan chức chính quyền địa phương. Nhân vật chính mà ông muốn đối thoại là Bộ trưởng Bộ Thương mại miền Bắc Carolina, người đã từ chối trả lời cuộc gọi của ông trong vòng nhiều tuần. Cuối cùng, vào mùa thu năm 2005, một cuộc gặp mặt đã được lên kế hoạch. Khi Sullivan bước vào căn phòng, ông đã rất ngạc nhiên khi thấy cuộc gặp này còn có sự tham dự của một vị luật sư bang. Vị này được mời tới để giám sát những nội dung trao đổi trong cuộc thảo luận vốn sẽ diễn ra trong một bầu không khí thân mật và cởi mở. Không chịu khuất phục, Sullivan đã ngồi xuống và giải thích rằng những lời hứa của Sysco là tạo ra từ 300 đến 400 việc làm cho khu vực là điều không đáng tin cậy. "Tôi đã nói với họ rằng lĩnh vực kinh doanh của chúng tôi chỉ có thể tăng trưởng từ 4% đến 5% trong một năm. Vậy họ sẽ tạo thêm từ 300 đến 400 việc làm mới bằng cách nào? Để làm được điều đó, họ sẽ phải di chuyển đa số những việc làm đó từ các nhà máy khác trong cùng một bang, hoặc có lẽ từ các nhà máy ở các bang khác. Cho dù họ thực hiện bằng cách nào đi chăng nữa thì mức tăng trưởng việc làm thực sẽ phải thấp hơn nhiều so với mức lý thuyết, nếu không muốn nói là bằng không. Và tôi ở đó để nói với họ rằng tôi có thể tạo thêm 100 việc làm mới - những việc làm thực sự - dựa vào những đổi mới của chính bản thân tôi."

Vị luật sư dường như chết điếng trước những gì mà ông ấy nghe được, tuy nhiên vị Bộ trưởng vẫn tỏ ra rất thản nhiên. Sullivan đã hỏi vị bộ trưởng này là ông làm thế nào để đánh giá những lời hứa của Sysco và liệu ông đã từng tham khảo ý kiến của một chuyên gia nào đó trong lĩnh vực này hay chưa. Sullivan nói rằng: "Ông ấy đã thú thật rằng ông ấy chưa từng tham khảo ý kiến của các chuyên gia, mà chỉ dựa vào những cuộc nghiên cứu do chính nhân viên của ông tiến hành. Và những nhân viên đó lại thiếu kiến thức chuyên môn. Tuy nhiên, vị bộ trưởng đã đưa ra quyết định đó. Tôi biết rằng ông ấy sẽ không tiếp tục lắng nghe".

Sau đó không lâu, tôi được nghe thông báo rằng Sysco dự định tuyển thêm 345 nhân viên trong năm đầu tiên, ít nhất 165 vị trí tuyển dụng là dành cho các cơ sở hiện tại. Điều đó không ngăn cản

được việc Thống đốc bang Mike Easley tiếp tục đưa ra công bố vào tháng 1 năm 2005 rằng: "Quyết định đặt trụ sở ở miền Bắc Carolina của Sysco là một thắng lợi to lớn không chỉ đối với công ty, đối với cộng đồng mà còn đối với bang. Họ đã lựa chọn miền Bắc Carolina để đầu tư bởi vì vùng này có lực lượng lao động ưu tú, nền giáo dục được ủng hộ phát triển và môi trường kinh doanh thân thiện".[28]

Thông cáo của thương vụ Sysco đã vấp phải sự chỉ trích gay gắt từ phía những người dân và các nhóm phản đối những bản thông cáo chưa được công bố của Chính phủ. Nhằm bảo vệ chương trình khuyến khích phát triển kinh tế, Thượng nghị sĩ bang của Đảng Dân chủ, ngài Walter Dalton đã bình luận: "Bất kể thời điểm nào, nếu bạn tạo ra được việc làm cho những khu vực khó khăn thì đó là điều đáng được khen ngợi. Mọi người thường đặt câu hỏi về những chiến lược khuyến khích giữa các bang, tuy nhiên chừng nào mà các bang khác có thể thực hiện nó thì chúng ta phải cạnh tranh".[29] Đương nhiên, Mac Sullivan có một ý kiến hoàn toàn khác:

"Tôi là một người đang thực hiện đổi mới trong một lĩnh vực mà việc đổi mới vốn rất khó tiến hành. Trên thực tế, Công ty Sysco không hề thực hiện đổi mới - họ chỉ chủ yếu tăng quy mô để vượt trội hơn so với các công ty khác. Vì vậy, ai đang mang lại nhiều lợi ích hơn cho nền kinh tế? Hãy cân nhắc điều này, không giống như Sysco, tôi không yêu cầu một bản thông cáo chưa công bố. Điều tôi mong muốn là Chính phủ không làm bất cứ điều gì gây bất lợi cho chúng tôi. Xét trên khía cạnh kinh doanh của mình, tôi không hề bận tâm nhiều về Sysco. Nếu duy trì được một sân chơi bình đẳng, chúng tôi sẽ có cơ hội phát triển tốt hơn nữa. Tuy nhiên, hiện nay, chúng tôi không thực sự có một sân chơi bình đẳng theo đúng nghĩa."

Các chương trước đã cố gắng hướng dẫn từng người chủ doanh nghiệp biết cách lèo lái công ty vượt qua vùng nguy hiểm của Mảnh đất không người. Để kết thúc cuốn sách, tôi muốn nhìn lại và xem xét vai trò quan trọng của các công ty đang phát triển đối với nền kinh tế. Những người chủ doanh nghiệp tôi đã gặp thường không nhận thức được tầm quan trọng về những nỗ lực của họ đối với sự phát triển không ngừng của đất nước. Bằng việc đưa ra bằng chứng chứng tỏ các công ty đang phát triển là nguồn tài sản quốc gia quý giá, tôi hy vọng có thể khẳng định được giá trị của các doanh nghiệp và thôi thúc những nhà đổi mới dũng cảm vượt qua con đường đầy gian truân phía trước. Đồng thời, thông qua việc trao đổi, chúng ta cũng thấy rằng các nhà hoạch định chính

sách và những nhà kinh tế mà các doanh nghiệp đang phát triển tin tưởng cũng không nhận biết được những đóng góp lớn lao về kinh tế của họ. Khi các chính trị gia bắt đầu ủng hộ các công ty nhỏ hoặc các tập đoàn lớn, đôi khi các quy định họ ban hành còn tạo thêm áp lực cho các công ty đang phát triển một cách không cần thiết. Phần sau trong chương này, tôi sẽ trình bày những đề xuất với cơ sở lập luận vững chắc về phương pháp mà chính quyền các cấp có thể thực hiện để bảo vệ tốt hơn những giá trị của giới chủ doanh nghiệp. Tuy nhiên, trước hết, hãy tìm hiểu về một số đặc điểm của các công ty đang phát triển và vai trò của chúng trong nền kinh tế có quy mô lớn hơn.

SƠ LƯỢC VỀ CÁC CÔNG TY ĐANG PHÁT TRIỂN

David Birch, nhà vật lý học đồng thời là một nhà toán học đáng kính, chính là người đi tiên phong trong lĩnh vực phân tích thống kê dữ liệu về các công ty đang phát triển.[30] Theo David Birch, các công ty đang phát triển là những công ty có mức tăng tổng doanh thu trung bình ít nhất là 20% trong vòng bốn năm liên tục. Nước Mỹ thông thường có khoảng 350.000 công ty như vậy, trong số khoảng 20 triệu công ty tại một thời điểm bất kỳ. Hầu hết những công ty này có quy mô nhỏ và vừa, chỉ tạo ra 5% công ăn việc làm cho người dân sau bốn năm tăng trưởng bứt phá. Như các bài tập tình huống trong cuốn sách đã chứng minh, các công ty đang phát triển xuất hiện ở mọi lĩnh vực của nền kinh tế - từ vận tải đến phân phối thực phẩm, nhà hàng, hệ thống thiết bị theo dõi y tế cũng như lĩnh vực phần mềm và các lĩnh vực công nghệ khác (mặc dù lĩnh vực công nghệ cao chỉ chiếm ít hơn 10%). Ngoài ra, các công ty đang phát triển không phải lúc nào cũng là các công ty mới thành lập, khoảng một nửa trong số đó là các công ty đã được thành lập ít nhất 15 năm trước khi đạt được mức tăng trưởng đột phá. Cuối cùng, các công ty đang phát triển nổi lên bất ngờ trong mọi khu vực của đất nước, thậm chí cả ở "vành đai sắt" của trung tâm phía bắc Mỹ hay ở khu vực nông thôn miền Bắc Carolina, nơi công ty của Mac Sullivan đặt trụ sở. Những công ty được khảo sát để làm tài liệu cho cuốn sách có trụ sở ở nhiều địa điểm khác nhau như Pennsylvania, Arizona, New York, Maryland và Colorado.[31]

Số liệu thống kê về các công ty đang phát triển ở Mỹ:

• Đạt mức tăng trưởng doanh thu trung bình ít nhất là 20% trong vòng 4 năm.

• Có khoảng 350.000 công ty như vậy tại một thời điểm bất kỳ.

• Chỉ tạo ra 5% công ăn việc làm cho hơn 100 người dân.

• Xuất hiện trong mọi lĩnh vực và ở những vùng địa lý khác nhau.

ĐỘNG LỰC CỦA NỀN KINH TẾ

Các công ty đang phát triển chỉ chiếm một tỷ lệ rất nhỏ trong tổng số các công ty của một quốc gia - không lớn hơn vài phần trăm, nhiều nhất là 5%. Nhưng tại sao chúng lại có vai trò quan trọng đối với nền kinh tế của đất nước đến như vậy? Có hai lý do để giải thích điều này, đó là việc làm và sự đổi mới.

Theo một cuộc nghiên cứu mang tính chất mở đường của Birch, không phải các tập đoàn lớn và các doanh nghiệp nhỏ lẻ mà chính là các công ty đang phát triển mới tạo ra phần lớn công ăn việc làm cho nền kinh tế. Giữa những năm 1989 và 1993, các công ty đang phát triển hay "những chú linh dương Gazen" theo cách gọi của Birch - đã tạo thêm được 4,4 triệu việc làm, trong khi nền kinh tế chung gần như không tạo thêm được việc làm. Giữa những năm 1994-1998, những công ty đang phát triển đã làm tăng số lượng việc làm lên đến 95%, tạo thêm khoảng 10,7 triệu trong số 11,1 triệu công việc mới. Hơn nữa, một bộ phận các chú linh dương Gazen "siêu sao" - những công ty bắt đầu mức tăng trưởng với ít nhất 100 nhân viên - đã tạo ra mức tăng việc làm đạt 61%.

Giải thích cho năng suất tạo việc làm ấn tượng của "các chú linh dương Gazen", Birch đã đề cập đến khả năng thích ứng với điều kiện thị trường luôn thay đổi của các công ty có quy mô nhỏ. Birch đã nói với tôi rằng: "Một công ty với quy mô 50 nhân viên có thể thay đổi định hướng kinh doanh nhanh chóng, nhưng một công ty với quy mô 5000 nhân viên thì điều này là không thể. Ngoài khả năng và các nguồn lực để thay đổi, quy mô công ty bạn phải không quá lớn để quyết định thay đổi không làm bạn nản lòng".[32]

Các công ty đang phát triển: Kho báu quốc gia quý giá

Tại sao các công ty đang phát triển lại sử dụng nhiều nhân viên như vậy? Một lý do là những công ty này đang trong quá trình hệ thống hóa hoặc tự động hóa những lĩnh vực hoạt động của mình khi họ thay đổi về quy mô và vì vậy, họ cần nhiều nhân viên hơn. Ngoài ra, các công ty lớn thường thích tiếp cận nguồn vốn và triển khai nguồn vốn đó thường xuyên hơn là quan tâm đến nhân tố con người, mà việc triển khai nguồn vốn lại được xem là một phương pháp ít tốn kém hơn. Ngược lại, các công ty đang phát triển không thể triển khai vốn tài chính bởi vì nếu sử dụng quá

thường xuyên, họ sẽ thiếu khả năng tiếp cận nó.

Không chỉ tạo thêm việc làm, các công ty đang phát triển còn có trách nhiệm đưa ra những sáng kiến đổi mới cho nền kinh tế. Theo một ước tính, 2/3 số lượng sáng kiến đổi mới là do các công ty đang phát triển đưa ra.[33] Ông Edmund S. Phelp, nhà kinh tế học từng đoạt giải Nobel viết rằng: "Mặc dù nhiều sáng kiến đổi mới là do các công ty có uy tín đề xuất… nhưng cũng rất nhiều sáng kiến đổi mới lại do các công ty mới thành lập đưa ra, đặc biệt là những đổi mới lạ thường nhất".[34] Báo The Economist đã lưu ý rằng những đột phá về thị trường thường không bắt nguồn từ các phòng phát triển và nghiên cứu sản phẩm doanh nghiệp mà thường xuất hiện từ "những công ty mới chắp vá cùng với các phát minh của nó". William Baumol, một nhà kinh tế học lỗi lạc tại trường Đại học Priceton và Đại học New York, một trong những chuyên gia hàng đầu nghiên cứu về mối quan hệ trong doanh nghiệp, giải thích điều này bằng cách quan sát được rằng tư duy đột phá là loại tư duy mà chỉ những người chủ doanh nghiệp nổi loạn mới có khả năng đưa ra, đồng thời những người này cũng là những người duy nhất sẵn sàng chấp nhận các rủi ro kinh tế để thực hiện ý tưởng của mình.[35]

Nhờ có những ý tưởng đột phá mà các chú linh dương Gazen đã làm rung chuyển thị trường, tạo sức ép, buộc các công ty công quy mô lớn hơn phải đổi mới. Về mặt này, chúng khác biệt rất nhiều so với hầu hết các công ty nhỏ. Theo một báo cáo mang tính lý thuyết thì "không phải tất cả công ty đều năng động và đều chấp nhận mạo hiểm - đưa ra những ý tưởng/phương pháp/giải pháp mới cho quá trình sản xuất thực phẩm và dịch vụ trong nền kinh tế thị trường".[36] Tóm lại, các công ty đang phát triển có thể đưa ra những ý tưởng mới lạ cho thị trường một cách nhanh chóng và hiệu quả. Khi những ý tưởng này được các công ty lớn hơn tiếp nhận, chúng sẽ có cơ hội trở thành cánh tay đắc lực cho sự phát triển và những cuộc nghiên cứu thực sự của các doanh nghiệp Mỹ.

Các công ty có sức tăng trưởng nhanh đang dần trở thành thị trường ngày càng quan trọng đối với các công ty lớn của nước Mỹ. Theo ngài Sherri Leopard, Giám đốc điều hành của Công ty Leopard, một công ty thành viên trong nhóm Công ty Ogilvy và là một trong những chuyên gia hàng đầu của nước Mỹ về lĩnh vực marketing dành cho các công ty vừa và nhỏ, thì muốn phát triển được, các công ty lớn không có lựa chọn nào khác ngoài việc thu hút các chú linh dương Gazen. Với tốc độ thay đổi của nền kinh tế như vậy, mọi công ty cung cấp dịch vụ muốn đạt được và duy trì thị phần khách hàng lớn để có thể nằm trong danh sách 2000

công ty phát triển do tạp chí Fortune bình chọn trong tương lai, thì phải hợp tác những chú linh dương Gazen sớm nhất có thể, bởi vì rất nhiều công ty trong số này sẽ xuất hiện trong danh sách 2000 công ty tiêu biểu do tạp chí Fortune bình chọn trong khoảng từ bảy đến mười năm nữa. "Nhiều công ty lớn đã từng hướng tới mục tiêu là thực hiện được các giao dịch lớn và duy trì chúng trong vòng nhiều năm. Để tăng trưởng trong thế giới ngày nay, bạn phải đủ linh hoạt để có thể đáp ứng nhu cầu của mọi loại đối tượng khách hàng - đặc biệt là những chú linh dương Gazen, bộ phận quan trọng nhất trong thị trường các công ty vừa và nhỏ."

BỐI CẢNH LỊCH SỬ*

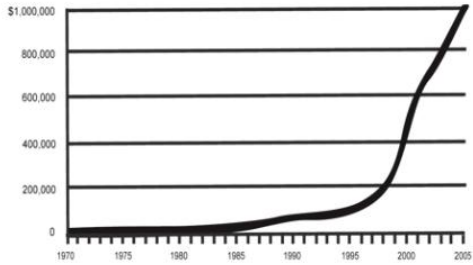
Bằng cách thúc đẩy sự đổi mới, các công ty đang phát triển ngày càng đóng vai trò lớn hơn trong nền kinh tế vĩ mô để đảm bảo sức cạnh tranh không ngừng của nước Mỹ. Một huấn luyện viên cấp cao đã nhắc nhở chúng tôi rằng: "Nhân tố chủ chốt đối với sự thành công của mọi cá nhân, công ty và thậm chí là của đất nước chính là sự đổi mới và việc tạo ra cơ hội mới".[37] Theo một ước tính, các công ty đang phát triển tạo nên 2/3 sự khác biệt về tỷ lệ tăng trưởng kinh tế của các quốc gia công nghiệp hóa.[38]

* *Hệ thống luật pháp cho phép các chương trình hưu trí đầu tư vào vốn cổ phần. Còn Giáo sư Birch thì đưa ra nhận xét là cũng vào thời điểm đó, ông đã bắt đầu thấy sự xuất hiện của những chú linh dương Gazen như một lực lượng trong nền kinh tế. Tôi sẽ để dành vấn đề này cho các nhà nghiên cứu để họ tìm hiểu sâu hơn về vai trò của mối quan hệ này. (TG)*

Vậy thì, nguyên nhân của điều này là gì? Giáo sư Birch hiểu rằng tầm quan trọng về mặt kinh tế của các công ty đang phát triển đã mang lại nhiều thay đổi lớn lao về cấu trúc - đó là sự sụt giảm của nền kinh tế công nghiệp trong xu thế của nền kinh tế tri thức. Ông đã chỉ ra rằng thời kỳ giữa và cuối những năm 80 thể hiện điểm uốn quan trọng khi đổi mới bắt đầu được thực hiện, nâng mức tăng trưởng lớn hơn rất nhiều so với trước đây khi các công ty chưa thực hiện đổi mới.

Tổng số vốn đầu tư tích lũy được đầu tư ở Mỹ

(Đơn vị: triệu đô la)



Năm 2007 - Sơ đồ số liệu được cung cấp bởi tập đoàn tài chính Thomson

Theo danh sách 500 công ty tiêu biểu do tạp chí Fortune bình chọn, một nhóm công ty đã bắt đầu tạo ra việc làm từ năm 1979, trong khi đó một số công ty tạo thêm được việc làm mỗi năm từ cách đấy 25 năm. Tôi nghĩ rằng thật kỳ lạ, thập kỷ 80 thực sự là thời kỳ chứng kiến sự bắt đầu tăng trưởng cấp lũy thừa của nguồn vốn tư nhân.

Birch lưu ý thêm một số xu hướng xã hội đi kèm khác, như xu hướng ngày càng nhiều phụ nữ đảm nhận cương vị chủ doanh nghiệp và vòng đời của sản phẩm ngày càng được rút ngắn.[39] Liên hệ với các công ty đang phát triển, Birch quan sát thấy: "Trong thời điểm mà công nghệ đang thay đổi với tốc độ chóng mặt và luôn có một thị trường toàn cầu mới được mở ra hằng tháng, thì các công ty non trẻ có nhiều khả năng bắt nhịp hơn mà không cần hành trang chuẩn bị, đồng thời tiếp nhận các cơ hội mới một cách nhanh chóng hơn".[40]

Giáo sư Baumol cũng nhìn thấy tiềm năng trong sức mạnh kinh tế của doanh nghiệp, mặc dù ông sử dụng đặt điểm uốn tới hạn sớm hơn rất nhiều - cuối thời kỳ Trung đại. Ông tranh luận rằng, trước đó tinh thần doanh nghiệp vẫn còn tồn tại và được duy trì tốt, nhưng việc chạy đua vũ trang đã dẫn đến sự phân bổ của cải, vậy là toàn bộ nguồn năng lượng của doanh nghiệp dồn hết vào đó. Từ đó trong nhiều thế kỷ, các chủ doanh nghiệp có xu hướng "chạy theo đồng tiền" và vận dụng tài khéo léo của họ vào các dự án liên quan đến cầu đường hay động cơ hơi nước. Tuy nhiên, cũng giống như Birch, Baumol đánh giá - việc các công ty đang phát triển nhanh và theo đuổi sự đổi mới, chính là yếu tố then chốt đối với sự phát triển kinh tế đi lên của nước Mỹ. "Không có cách nào mà chúng ta có thể tránh khỏi việc phải tiến hành đổi mới trong doanh nghiệp. Thực tế, cách duy nhất để doanh nghiệp không tồn tại được chính là không tiến hành đổi mới. Đổi mới là điều tất yếu. Nó sẽ đem lại cho chúng ta rất nhiều thứ. Năng suất

sẽ tăng nhanh, vì vậy bạn sẽ cần ít nhân lực hơn. Chính sự đổi mới và những ý tưởng mới là những điều đáng được quan tâm."[41]

Nếu coi các công ty đang phát triển thực sự trở thành các kho báu quốc gia, thì bạn sẽ sai lầm khi nói rằng các công ty quốc doanh không còn có giá trị kinh tế nữa. Không giống các công ty đang phát triển có quy mô nhỏ hơn, các công ty quốc doanh đã được tiếp cận với các nguồn lực dồi dào, bao gồm các mạng lưới phân phối toàn cầu và nguồn dự trữ tài chính cho phép họ mở rộng quy mô. Họ có thể triển khai sự đổi mới với tốc độ chóng mặt, tuy nhiên, họ không thể tạo ra sự đổi mới và kết quả là không thể thúc đẩy khả năng tạo việc làm mới. Các công ty lớn cũng đóng góp vào việc đổi mới bằng cách bồi dưỡng các nhà quản lý, những người mà sau đó rời khỏi công ty và chuyển sang làm lãnh đạo hoặc làm chủ các công ty đang phát triển. Để minh họa cho hai hiện tượng cuối cùng này, hãy để tôi trình bày rõ hơn sơ đồ tổ chức của Công ty Texas Instruments.

Harold Blomquist, Giám đốc điều hành của Công ty vi mạch Simtek, đã giới thiệu tôi với Tiến sĩ Richard Petritz, người bắt đầu sự nghiệp của mình tại Công ty Taxas Instruments, sau đó ông rời bỏ công ty này và giúp sáng lập nên Mostek, một công ty khá thành công trong lĩnh vực công nghệ.[42] Ngoài Công ty Mostek, ông còn tham gia thành lập Công ty Inmos vào năm 1978. Năm 1984, Công ty Inmos đã trở thành công ty đạt mức doanh thu 150 triệu đô la và được Chính phủ Anh tài trợ. Sau đó, Inmos được cổ phần hóa và chuyển giao cho nhiều công ty khác nhau. Petriz lại ra đi và bắt đầu tạo dựng một công ty chuyên về lĩnh vực công nghệ thứ ba, Simtek. Blomquist đã trở thành một thành viên trong ban quản trị công ty và khi Petritz qua đời vào năm 2003, Blomoquist trở thành Chủ tịch Hội đồng quản trị của công ty này.

Blomquist nhận xét rằng Texas Instruments và Inmos đã nuôi dưỡng và phát triển một số lượng lớn nhân tài, những người mà sau đó đã tiếp tục tạo dựng nên các công ty đang phát triển:

"Một nhóm nhân viên công nghệ đã rời khỏi Công ty Texas Instruments khi Inmos được thành lập, tiếp đó là các nhân viên marketing, bán hàng và PR cùng đội ngũ các nhân viên phát triển kinh doanh. Paul Schroeder, người sáng lập của Inmos đã rời công ty để thành lập Công ty Maximum Storage và một số các công ty khác nữa, bao gồm AnchorChip Technologies. Doug Rankin, Phó Chủ tịch cấp cao về bán hàng và marketing tại Inmos đã tiếp tục thành lập Công ty Signetics và sau đó là Công ty Actel đang rất có uy tín và thành công hiện nay. Ron Sartore, một trong số những

nhân viên thực sự có tài đã rời bỏ đội của tôi và phát triển được một số lượng lớn các sản phẩm đạt tiêu chuẩn công nghiệp tại Texas Instruments, rồi tiếp tục trở thành ông chủ của nhiều công ty khác. Đó là toàn bộ thông tin về đội ngũ nhân sự của chúng tôi, những người sau này đã trở thành người lãnh đạo và đóng góp một phần vào những nỗ lực chung giúp mang lại thành công."

Suy ngẫm về sự nghiệp của mình, Blomquist ghi nhận rằng các công ty càng lớn thì càng có nhiều ý tưởng được tạo ra, tuy nhiên các công ty này cũng thường do dự hơn trong việc triển khai thực hiện những ý tưởng đó. Kết quả là "điều đó đã dẫn đến sự ra đi tất yếu của những nhân viên mà họ không thể triển khai ý tưởng của mình trong công ty". Khi nhìn lại, Blomquist coi Texas Instruments giống như "Học viện đào tạo Stanford". Ông lưu ý rằng công ty đã làm chảy máu chất xám hàng nghìn kỹ sư và nhiều nhà quản lý doanh nghiệp - các chuyên gia sau này đã áp dụng những kỹ năng của bản thân ở những nơi khác.

Có thể nói tăng trưởng kinh tế không chỉ dựa vào lợi thế kinh tế của các công ty đang phát triển so với mức chi phí của doanh nghiệp, mà còn phụ thuộc vào mối quan hệ gắn kết giữa chúng. Baumol nhận xét:

"Bạn cần cả những chú linh dương Gazen và các công ty lớn. Intel không phải là công ty phát minh ra các con chip hoặc máy tính, nhưng nó đang tạo ra những cải tiến không ngừng, tăng tốc độ xung nhịp lên 5 triệu % trong vòng hơn 30 năm qua. Bạn cần mối quan hệ giữa David và những gã khổng lồ. David sẽ tạo ra các đột phá còn các gã khổng lồ sẽ áp dụng các nguồn lực của mình để thể chế hóa những đột phá đó".[43]

ĐỨNG VỮNG TRÊN ĐÔI CHÂN CỦA CHÍNH MÌNH

Nếu các công ty đang phát triển đóng góp rất nhiều vào sự thịnh vượng của chúng ta, thì tại sao chính quyền bang và các chính quyền địa phương lại chỉ khuyến khích các công ty quốc doanh, tạo ra một sân chơi có vẻ thiên vị dành cho họ? Câu trả lời sẽ khiến chúng ta cảm thấy vô cùng ngạc nhiên. Sau khi được trình bày trước Quốc hội, gặp gỡ các đại diện của Đảng Bảo thủ và thảo luận với những nhà hoạch định chính sách các cấp, tôi kết luận rằng nhiều quan chức đã không có nhận thức được vai trò kinh tế to lớn của các công ty đang phát triển. Hơn nữa, tôi phát hiện ra các quy luật kinh tế học quyết định những chính sách được ban hành ở Mỹ. Quy luật đó không những không đề cập tới các công ty đang phát triển, mà còn phớt lờ những nét khác biệt giữa các công ty

đang phát triển và các công ty nhỏ. Trên thực tế, bây giờ mới chính là thời điểm bắt đầu cho sự thay đổi. Trong tài liệu được trình bày ở các cuộc họp của Hiệp hội Kinh tế Mỹ 2006, Carl J. Shramm, một nhà kinh tế học nổi tiếng đã viết rằng:

"Mặc dù không tuân theo những kịch bản kinh tế, nhưng hóa ra các chủ doanh nghiệp vẫn kiên trì đi theo con đường vốn chưa bao giờ được đánh giá cao. Thực sự, chúng ta đang dần hiểu rằng những người lãnh đạo đóng vai trò hết sức quan trọng đối với sự phát triển của doanh nghiệp. Họ xuất hiện với tư cách là một lực lượng bền vững của chủ nghĩa tư bản dân chủ. Vì vậy, họ không chỉ là đối tượng khó nhận biết và khó bị tiêu diệt, mà còn đóng vai trò trung tâm trong việc đạt được mục tiêu của nền kinh tế đang chịu sự kiểm soát của chúng ta, đó chính là sự tăng trưởng."[44]

Birch và Baumol đã nhận ra rằng cả các học thuyết và chính sách đều không bắt nhịp kịp với tốc độ thay đổi trong cấu trúc nền kinh tế. Thiếu kiến thức về doanh nghiệp, chúng ta đơn giản là không thể vận hành nền kinh tế ngày nay theo chiều hướng đáp ứng được mối quan tâm của các công ty đang phát triển. Kết quả là chính sách thiếu định hướng của chúng ta có thể làm tổn thương các công ty đang phát triển một cách không cần thiết, cản trở nền kinh tế vươn tới tiềm năng đích thực của nó.

Trước khi Chính phủ có thể thực sự quan tâm đến các nhu cầu của những công ty đang phát triển, các nhà kinh tế học phải cải tiến mô hình về "nền kinh tế mới" và phát triển một loại công cụ mới để tính toán mô hình này. Tôi đã dành hết tâm trí để tạo dựng một tổ chức phi lợi nhuận cùng với sự hợp tác của Giáo sư Birch, với hy vọng rằng chúng tôi sẽ đóng góp vào nỗ lực này bằng cách tạo ra một chỉ số kinh tế mới có liên quan tới các doanh nghiệp. Được gọi là "Chỉ số mảnh đất không người", công cụ này sẽ tính toán số lượng các công ty đạt được "tốc độ thoát hiểm" và lèo lái doanh nghiệp vượt qua Mảnh đất không người thành công. Hy vọng của chúng tôi là công cụ này sẽ giúp các chính trị gia trở nên nhạy bén hơn với nhu cầu của các công ty đang phát triển, giúp họ nắm được các cơ sở thực tiễn cần thiết để tránh đưa ra các chính sách gây bất lợi cho các công ty đang phát triển, giống như chính sách khuyến khích các công ty quốc doanh.

Việc trợ cấp trực tiếp cho các công ty quốc doanh không phải là thách thức duy nhất về mặt chính sách mà các công ty đang phát triển phải đối mặt ngày nay. Việc đánh giá chưa đúng mực về các doanh nghiệp đã khiến các chính trị gia thông qua các chế tài, tạo thêm gánh nặng không cần thiết lên các công ty mới đầy tiềm

năng, nhưng đang phải đấu tranh với đầy rẫy những khó khăn trên Mảnh đất không người. Ví dụ, trước đây, các công ty đang phát triển tìm kiếm những nhà quản lý có kinh nghiệm, nhưng thiếu vốn để đưa ra mức thu hút cạnh tranh cung cấp các quyền chọn cổ phiếu một cách nhanh chóng, mà không gây ra các điều phiền toái bất hợp lý. Các quy định ngày nay đòi hỏi các công ty ban hành quyền chọn cổ phiếu phải chịu một khoản phí tổn đánh giá lại công ty mỗi năm. Kết quả cuối cùng là các quyền chọn cổ phiếu không áp dụng được cho rất nhiều chủ doanh nghiệp. Vì vậy, những công ty có mong muốn thu hút được đội ngũ nhân tài trình độ cao đang phải đấu tranh không ngừng để tìm kiếm các giải pháp hấp dẫn phù hợp.

Tôi biết về các hạn chế đối với quyền chọn cổ phiếu dành cho các công ty đang phát triển, một vài năm trước khi tôi đang tư vấn cho một nhà khoa học người Pháp lỗi lạc về dự án kinh doanh mới của ông ấy và cách thức để tiếp cận nguồn vốn. Gặp gỡ nhà khoa học này ở Paris, tôi đã thảo luận và đưa ra một vài câu hỏi cơ bản: Ông nên đặt công ty ở đâu? Ông nên tuyển dụng ai? Ông nên trả lương họ như thế nào? Khi chúng tôi tìm hiểu vấn đề liên quan tới các quyền chọn cổ phiếu, chúng tôi đã bị sốc khi nhận thấy, theo quy định của hệ thống luật pháp nước Pháp, mặc dù sử dụng đội ngũ kế toán và luật sư chuyên nghiệp có trình độ hàng đầu thế giới, nhưng vẫn không có một cách nào để nhân viên của một công ty mới thành lập ở Pháp có thể nhận được các quyền chọn cổ phiếu mà tránh được các rắc rối về thuế nghiêm trọng. Tôi sẽ không bao giờ quên cảm giác đó, khi việc dạo bộ quanh một ngôi biệt thự đầy ấn tượng ở miền Nam nước Pháp sau khi tham dự một bữa ăn tuyệt vời và nói chuyện về việc công ty mới này có thể phải chuyển nhân viên của mình tới nước Mỹ với mục đích duy nhất là để họ nhận được cổ phiếu.

Ngày nay, tôi sợ rằng nước Mỹ đang đi theo con đường của nước Pháp, khiến các công ty đang phát triển cảm thấy họ không có cơ hội phát triển. Biểu đồ phía dưới so sánh chính sách của Pháp về các quyền chọn cổ phiếu vào khoảng năm 2000 với chính sách của Mỹ tại cùng thời điểm đó và hiện nay. Như bạn có thể thấy, chính sách này của nước Mỹ đã khiến các công ty đang phát triển gặp khó khăn trong việc thu hút đội ngũ nhân tài họ cần để tồn tại, phát triển và vượt qua Mảnh đất không người. Nếu các chính trị gia không bắt đầu việc xem xét các ảnh hưởng của chính sách thuế và kế toán đối với các công ty đang phát triển, tình hình này sẽ trở nên ngày càng tồi tệ hơn và tất cả chúng ta đều trở thành kẻ thất bại. Hãy nhớ rằng: Nếu đội ngũ nhân tài trong các công ty đang phát triển ít đi, điều đó có nghĩa là công ty có thể gặp nhiều

thất bại hơn trong kinh doanh, tạo ra ít việc làm hơn, thực hiện ít đổi mới hơn và tất yếu là đạt mức tăng trưởng kinh tế thấp hơn.

Bảng phân tích về các mức độ phức tạp của quyền chọn cổ phiếu

Nước Mỹ năm 2000	Nước Mỹ hiện nay	Nước Pháp năm 2000
Không: Các yêu cầu đánh giá **Không**: Phương pháp hạch toán kế toán đặc biệt **Không**: "Các quyền chọn có điều kiện" không đánh thuế đối với cá nhân thực hiện **Không**: Công ty không đánh thuế trực tiếp đối với khoản tiền lãi của nhân viên đạt được nhờ thực hiện "các quyền chọn không có điều kiện".	**Có**: các yêu cầu đánh giá **Có**: Phương pháp hạch toán kế toán đặc biệt **Có**: "Các quyền chọn có điều kiện" có thể đánh thuế đối với cá nhân thực hiện **Không**: Công ty không đánh thuế trực tiếp đối với khoản tiền lãi của nhân viên đạt được nhờ thực hiện "các quyền chọn không có điều kiện".	**Có**: Các yêu cầu đánh giá **Có**: Phương pháp hạch toán kế toán đặc biệt **Không**: "Các quyền chọn có điều kiện" không đánh thuế đối với cá nhân thực hiện **Có**: Công ty bị đánh thuế trực tiếp đối với khoản tiền lãi của nhân viên đạt được nhờ thực hiện "các quyền chọn không có điều kiện".

Nếu các công ty đang phát triển của Mỹ gặp phải nhiều khó khăn trong việc thu hút nhân tài, họ cũng phải chịu đựng nhiều gian khổ vô ích để triển khai các chương trình gây vốn cần thiết nhằm hoàn thành sự chuyển dịch qua Mảnh đất không người.

Chào bán chứng khoán cho công chúng lần đầu tiên là một phương thức tạo vốn ít tốn kém hơn các hoạt động thu hút vốn tư nhân, khiến nó trở thành công cụ tài chính được nhiều chủ doanh nghiệp lựa chọn khi lèo lái công ty thoát ra khỏi Mảnh đất không người. Tuy nhiên với yêu cầu phải tuân thủ nghiêm ngặt Đạo luật Sarbanes-Oxley, thì điều này không còn đúng nữa. Sử dụng thông tin mà tôi nhận được từ một công ty chuyên đánh giá về thị trường và có nhiều năm hợp tác kinh doanh đối với cả công ty tư nhân và công ty quốc doanh, tôi ước tính số vốn góp của một doanh nghiệp nhà nước có quy mô nhỏ chiếm từ 18 đến 22% số vốn được đề xuất, tùy thuộc vào mức độ rủi ro. Tuy nhiên, con số này không bao gồm khoản giá trị ước tính từ 1 đến 3 triệu đô la, khi thực hiện các điều khoản của Đạo luật Sarbanes-Oxley. Giả sử, chi phí biên hằng năm là 2 triệu đô la so với mức chào giá từ 30 đến 40 triệu đô la, chi phí vốn đại chúng cho các chủ doanh

nghiệp là từ 23 đến 29% số vốn được đề xuất, do vậy, nguồn vốn đại chúng trở thành một lựa chọn tốn kém hơn. Trong khi quá trình thiết lập hệ thống kinh tế đang trở nên đắt đỏ, các chính sách kinh tế đã khiến những công ty đang phát triển gặp khó khăn hơn rất nhiều để thoát khỏi "Mảnh đất không người".

KHÔNG GÂY HẠI

Mac Sullivan đã hoàn toàn đúng khi cho rằng: Các công đang phát triển không được hưởng một sân chơi bình đẳng vào thời điểm này. Tôi tin tưởng vào việc một chính sách kinh tế sáng suốt hơn sẽ được đưa ra và chính sách này sẽ chủ yếu dựa trên khái niệm "Không gây hại" trong lời thề Hyppocrates. Trừ một số ít các trường hợp ngoại lệ, hầu hết các phương thức tiếp cận mà các nhà hoạt động chính trị sử dụng để khuyến khích tinh thần doanh nghiệp thường không thực tế, thậm chí còn gây ra nhiều tác hại hơn là mang lại lợi ích. Việc hợp tác của Giáo sư Birch và Chính phủ Thụy Điển đã cho thấy, các quan chức Chính phủ còn tệ hơn cả thị trường vốn khi lựa chọn doanh nghiệp mà họ muốn đầu tư.[45] Cụ thể là việc công bố các bản thông cáo cho các chủ doanh nghiệp là không cần thiết. Không giống như những doanh nghiệp quốc doanh, những chủ doanh nghiệp mà tôi đã nói chuyện không đòi hỏi các bản thông cáo của Chính phủ. Điều mà họ muốn là Chính phủ đừng can thiệp quá sâu vào hoạt động kinh doanh, mà hãy để thị trường tự điều tiết và sàng lọc các cải tiến hiệu quả từ những cải tiến chưa tốt.

Bên cạnh việc áp dụng lại các chính sách khuyến khích đối với các doanh nghiệp quốc doanh, xem xét lại các chính sách thuế và kế toán vốn gây khó khăn cho các công ty đang phát triển, điều là hạn chế những trở ngại hành chính đối với quá trình đổi mới. Giáo sư Baumol cho biết: "Ở Úc, doanh nghiệp chỉ phải mất ba ngày để hoàn tất các thủ tục thành lập, trong khi đó ở một số nước châu Mỹ Latin, họ phải mất đến một năm rưỡi. Bằng cách trải thảm đón chào các doanh nghiệp, Chính phủ Úc đã đạt được bước tiến xa trong việc thu hút đầu tư". Giáo sư Baumol cũng loại bỏ hết các hạn chế đối với chính sách phúc lợi của bang, áp dụng cho vấn đề tuyển dụng và sa thải. "Ở châu Âu, tỷ lệ thất nghiệp cao giải thích một phần thực tế là bạn không thể dễ dàng sa thải nhân viên, nếu họ đã làm việc trong công ty được hơn ba tháng. Các chính sách đó thường xuyên được thông qua với những ý định tốt, nhưng cũng gây trở ngại đối với khả năng tự thích ứng với các điều kiện thị trường của các công ty đang phát triển."[46]

Nếu các biện pháp chính sách hiệu quả không được thực thi, Giáo

sư Baumol chủ trương Chính phủ nên đóng vai trò ngày càng tích cực hơn trong việc cấp ngân sách cho các nghiên cứu khoa học cơ bản, điều này sẽ mang lại những đổi mới cho thị trường và dẫn tới sự ra đời của các công ty đang phát triển. Giáo sư Baumol cho biết: "Nếu vị Tổng thống kế nhiệm của nước Mỹ đang ngồi đối diện với tôi ở đây, tôi sẽ yêu cầu vị này cấp thêm ngân sách cho Quỹ Khoa học quốc gia bị cắt giảm mạnh trong vòng nhiều năm nay".

Để việc điều chỉnh chính sách thuế trở nên hợp lý, Chính phủ có thể hỗ trợ doanh nghiệp mà không cần dùng đến bản thông cáo hay cản trở hoạt động hiệu quả của thị trường tự do. Vào năm 2001, dự thảo luật mà tôi xây dựng - H.R.3062, hay còn gọi là Đạo luật BRIDGE - nhận được sự ủng hộ mạnh mẽ từ hai Đảng trước khi không được thông qua tại Ủy ban.[47] Dự thảo luật cho phép công ty đang phát triển trả chậm khoản nợ thuế thu nhập liên bang lên đến 250.000 đô la trong vòng hai năm và sẽ hoàn trả trong thời hạn bốn năm. Nếu dự thảo luật được thông qua, nó sẽ giúp các chủ doanh nghiệp giải quyết được các vấn đề về tài chính tiềm năng nảy sinh trong Mảnh đất không người, mà không gây thiệt hại cho thu nhập của Chính phủ. Thực tế, theo các tính toán của nhân viên Ủy ban Hỗn hợp về thuế của Quốc hội, Đạo luật BRIDGE sẽ gây ra các tổn thất thu nhập tạm thời trong vòng bốn năm đầu, ngoại trừ khoản thu nhập 1,1 tỷ đô la trong vòng mười năm, bởi vì các chủ doanh nghiệp sẽ bị yêu cầu hoàn trả khoản thuế trả chậm với một mức lãi suất nhất định một khi họ đã vượt qua các khó khăn của Mảnh đất không người.

Như đã đề cập ở chương 5, rất nhiều doanh nghiệp bị thất bại đơn giản vì họ không thể vượt qua được thiếu hụt về vốn và duy trì được khoản ngân sách từ 250.000 đến 1 triệu đô la mà họ cần để có thể đảm bảo dòng tín dụng cá nhân triển khai được. Ngoài ra, với nguồn tiền tạm thời được miễn theo Đạo luật Bridge, các công ty sẽ giảm bớt được nhu cầu về nguồn vốn trong thời kỳ Mảnh đất không người, giúp họ có được dự báo tốt hơn đối với các vấn đề dòng tiền mặt mà các công ty có thể phải đương đầu trong khi cố gắng đạt mức tăng trưởng nhanh.

Patrick Von Bargen, Giám đốc điều hành của Ủy ban quốc gia về doanh nghiệp, đã gọi Đạo luật BRIDGE là "ý tưởng khả thi, sáng tạo và đôi bên cùng có lợi". Kate O'Beirne, biên tập viên tạp chí National Review ở trụ sở tại Washington viết rằng Đạo luật BRIDGE là "một phương thức hiệu quả nhất, giúp đỡ hầu hết các chủ doanh nghiệp có triển vọng".[48] George Gendron, cựu Tổng biên tập tạp chí Inc. viết rằng: "Đạo luật này là một cơ chế tài tình nhằm duy trì hàng tỷ đô la trong tầm tay của nhóm người có khả

năng sử dụng nguồn vốn hiệu quả nhất".[49] Mặc dù Đạo luật này không được thông qua, tôi vẫn luôn hy vọng rằng nó sẽ được thực hiện trong tương lai với sự hỗ trợ của những nhà lãnh đạo như Thượng nghị sĩ John Kerry, Thượng nghị sĩ Olymoia Snowe, đại biểu Jim De Mint, đại biểu Brian Baird và những nhà lãnh đạo khác.

ĐIỂM TẠM NGỪNG CUỐI CÙNG

Trong một cuộc phỏng vấn xuất hiện trên Investor's Business Daily, người sáng lập Home Deport, ông Bernie Marcus đã kể lại khi được hỏi rằng liệu ông có thể xây dựng được công ty nếu phải tuân thủ nghiêm ngặt những quy định kế toán và luật pháp như ngày nay hay không. Marcus đã trả lời rằng: "Thành thật mà nói, tôi không tin tưởng là chúng tôi có thể thực hiện được".

"Chúng tôi đã cổ phần hóa sau khi khai trương cửa hàng thứ tư, bởi vì chúng tôi cần vốn để phát triển thêm nhiều cửa hàng. Chìa khóa thành công là cổ phần hóa công ty và tạo dựng mối quan hệ tốt đẹp với các doanh nghiệp khác. Nếu hiện nay công ty của bạn là công ty quốc doanh, bạn phải nhận được sự ủng hộ và trợ giúp từ những vị luật sư cũng như từ một kế toán viên giàu kinh nghiệm. Nhưng ngày nay, bạn không thể sử dụng óc phán đoán kinh doanh của bản thân để mạo hiểm, trong khi việc này vốn rất cần thiết cho một công ty non trẻ để có thể gặt hái thành công."[50]

Những ý kiến của Marcus nên được coi như một lời kêu gọi thôi thúc các nhà hoạch định chính sách tìm hiểu nội dung cuốn sách này. Các công ty đang phát triển thực sự là báu vật quốc gia. Và nếu không có hành động nào được thực thi thì triển vọng tương lai của những công ty này có thể bị lâm nguy.

Những điểm dừng trước trong cuốn sách này được xem như là cơ hội để giúp chủ doanh nghiệp lùi lại và nghiên cứu các hoạt động kinh doanh từ những góc nhìn mới. Ở điểm dừng cuối cùng này, tôi hy vọng những nhà hoạch định chính sách sẽ dành chút thời gian để đánh giá lại các giả định của bản thân về nền kinh tế ngày nay và phương pháp tốt nhất để tăng trưởng kinh tế. Những động lực đối với các tập đoàn có uy tín có thực sự đóng góp vào toàn bộ nền kinh tế trong phạm vi thực thi pháp luật của bạn? Khi động lực này được áp dụng vào doanh nghiệp, tạo thêm việc làm cho người dân trong vùng, liệu nó có thể thực hiện tốt hơn nhằm thúc đẩy các công ty đang phát triển mới nổi trong nội bộ khu vực của bạn hay không?

Tôi cũng hy vọng rằng, những người chủ doanh nghiệp sẽ bớt chút thời gian để suy nghĩ kỹ hơn về doanh nghiệp của mình theo chiều hướng lạc quan. Cho dù những lời bình luận của Marcus có phũ phàng đến mức nào đi chăng nữa, thì chúng cũng không nên được hiểu rằng doanh nghiệp hoàn toàn bị cản trở, hoặc các chủ doanh nghiệp dù kiên quyết đến đâu cũng không thể vượt qua Mảnh đất không người. Như chúng ta đã thấy khi nghiền ngẫm cuốn sách này, những thực sự thành công với các công ty đang phát triển khi họ thực hiện hai điều: Dành thời gian để tư duy chiến lược về doanh nghiệp của mình và toàn tâm toàn ý áp dụng các nguyên tắc định hướng cơ bản. Nếu bạn có thể tận dụng tốt hơn thách thức hằng ngày đối với sự tăng trưởng, tôi mời bạn hãy đọc lại và tự nhắc mình nhớ về những công ty như Noodles & Investors Mortage Holdings, Chamberlin Edmonds và George's Music. Mỗi công ty này có những cách riêng để vượt qua những thách thức không thể tránh được đối với sự phát triển và môi trường cạnh tranh hà khắc để trở thành công ty hàng đầu trong lĩnh vực kinh doanh của mình. Nếu bạn trung thành với quy tắc 4 chữ và nếu sự tăng trưởng phù hợp với các nhu cầu cá nhân, cũng như các lợi ích tài chính của bạn, thì với sự kiên định và sự chăm chỉ, công ty của bạn có thể vượt qua Mảnh đất không người, vượt qua khó khăn một cách nhanh chóng và vươn tới sự thành công đang đón chờ.

Cuối cùng, tôi hy vọng rằng sau khi đọc xong cuốn sách này, những người chủ doanh nghiệp sẽ trở nên tin tưởng và cảm thấy tự hào. Tin tưởng bởi vì với cuốn sách trong tay, bây giờ bạn đã có công cụ và tri thức để kiểm soát tốc độ phát triển của doanh nghiệp theo cách hợp lý nhất. Tự hào bởi vì tuy gặp khá nhiều khó khăn trở ngại nhưng cuối cùng, bạn đã hoàn thành và vượt qua khá tốt. Không giống như hầu hết mọi người trong nền kinh tế, bạn có quyết tâm để phá bỏ các quy ước, nắm lấy cơ hội của mình và thực hiện giấc mơ. Cho dù bạn là người chiến thắng hay kẻ thất bại, động lực và quyết tâm đổi mới của bạn dù khiêm tốn nhưng lại giúp đem lại sự thịnh vượng cho rất nhiều người. Như thế, bạn đã có những hành động thật đặc biệt - hành động giúp thế giới trở nên tốt đẹp hơn - và với riêng cá nhân tôi, điều đó cũng đáng để chúc mừng.

PHỤ LỤC I

Những chú linh dương Gazen và bộ phận nghiên cứu và phát triển của doanh nghiệp

Được trích từ bài báo *"Đổi mới sự phát triển của Đổi mới: Những chú linh dương Gazen và bộ phận nghiên cứu và phát triển của doanh nghiệp"*

Nghiên cứu - Quản lý công nghệ

(Tháng 5 năm 2007)

Tổng quan: Những đổi mới vượt bậc thường bắt nguồn từ các công ty đang phát triển thuộc khu vực kinh tế tư nhân - hay còn được gọi là những chú linh dương Gazen. Điều không may là các nhà quản lý doanh nghiệp thường không đánh giá cao việc tạo ra một hệ sinh thái độc đáo, nền tảng để những công ty này mang lại đổi mới nhanh chóng. Bài báo này sẽ thảo luận các lý do cho những khó khăn đó và đưa ra những đề xuất để các tập đoàn lớn có thể sử dụng hệ sinh thái linh dương Gazen - bao gồm các nhà tài trợ vốn tư nhân đầu tư vào môi trường hệ sinh thái này - nhằm tăng khả năng áp dụng những ý tưởng nghiên cứu và phát triển nội bộ doanh nghiệp.

Những chú linh dương Gazen và hệ sinh thái của sự đổi mới

Những chú linh dương Gazen mang lại sự đổi mới bởi vì chúng tồn tại ở một hệ sinh thái độc đáo mà các công ty lớn không thể tái tạo được. Việc nhận thức được sự độc đáo này là chìa khóa để hiểu được lý do tại sao một số công ty lớn lại mong muốn ươm trồng các đổi mới ở những chú linh dương Gazen. Những chú linh dương Gazen và các công ty có uy tín khác nhau chủ yếu ở phương thức tiếp cận thị trường, văn hóa quản lý, mô hình doanh nghiệp và các nhu cầu về tài chính.

Phương thức tiếp cận thị trường: Các công ty phải chuẩn bị kỹ càng trước khi tung sản phẩm ra thị trường. Họ tiến hành các nghiên cứu thị trường, nhận thức rõ ràng về khách hàng mục tiêu và phát triển các chiến lược để giảm thiểu rủi ro cũng như đảm bảo nhu cầu về sản phẩm đủ lớn để xứng đáng với khoản tiền họ đã bỏ ra đầu tư. Ngược lại, những chú linh dương Gazen không nắm rõ đối tượng khách hàng khi tiến hành phát triển và tung sản phẩm ra thị trường. Họ ứng biến với thị trường khi họ triển khai, đưa ra những lời hứa hẹn đầy triển vọng đối với khách hàng, từ đó thay đổi sản phẩm và hướng đi của công ty. Các hoạt động kinh doanh của họ giống như một phòng thí nghiệm thực sự - một quá trình khám phá xem đâu mới đúng là sản phẩm, dịch vụ và đối tượng khách hàng mục tiêu mà họ cần hướng tới. Những khách hàng ban đầu sẽ dẫn dắt các chú linh dương Gazen tới những khách hàng khác và những lời hứa với các khách hàng mới đòi hỏi các công ty phải tăng quy mô hiện tại để đáp ứng các nhu cầu của họ. Trên thực tế, nhiều đổi mới đã xuất hiện trong quá trình giải quyết các thách thức nảy sinh từ những lời hứa hẹn đó.

Quá trình này không phù hợp với quy luật đã được chứng minh là hợp lý đối với các công ty lớn. Nó trái ngược với mọi giả thuyết về kế hoạch tung sản phẩm ra thị trường của các công ty lớn, bao gồm cả việc lựa chọn kênh bán hàng. Trong giai đoạn đầu, quá trình đổi mới của chú linh dương Gazen yêu cầu mối liên hệ mật thiết đối với các khách hàng đã nhiều lần từ chối sử dụng kênh phân phối sẵn có của công ty lớn. Trên thực tế, phương thức tương tự mà những chú linh dương Gazen sử dụng để bắt đầu quá trình đổi mới công ty sơ khai ban đầu đòi hỏi một kênh bán hàng riêng, hoặc hoàn toàn khác biệt so với kênh bán hàng mà doanh nghiệp đã sử dụng để phân phối các sản phẩm hoặc dịch vụ chính của mình. Trong hầu hết trường hợp, những chú linh dương Gazen và các doanh nghiệp chủ chốt cũng cần phải quan tâm đến cách tiếp cận văn hóa đối lập trong việc đưa ý tưởng vào thị trường. Các tập đoàn thì trông đợi vào việc tạo ra một công cụ làm động lực phân phối nhằm tạo đòn bẩy kinh tế, trong khi các chú linh dương Gazen chỉ muốn tạo ra một công cụ giúp mang lại đổi mới cho khách hàng. Như vậy, một chú linh dương Gazen phải tiến hành đổi mới, bởi vì nó hoàn toàn bị đặt trong tình huống bắt buộc phải thay đổi khi lắng nghe nhu cầu thị trường và thực hiện lời hứa đối với khách hàng.

Văn hóa quản lý: Trong thế giới của các tập đoàn, hầu hết các nhà quản lý được khen thưởng và đánh giá dựa trên doanh thu và lợi nhuận mà họ mang lại cho công ty. Các chú linh dương Gazen thì ngược lại, người quản lý được tặng thưởng và đánh giá dựa trên

giá trị được tạo ra, nhưng không bao gồm giá trị được thể hiện trực tiếp ở doanh thu hoặc lợi nhuận trong giai đoạn mới hình thành. Các chú linh dương Gazen sẽ tiến hành đổi mới sản phẩm, quy trình và các kênh phân phối. Những đổi mới này có thể được các nhà đầu tư vốn tư nhân chuyên nghiệp, những người nhận biết được những nước đi quan trọng trước khi doanh nghiệp áp dụng đòn bẩy kinh kế cuối cùng, trực tiếp đánh giá. Theo những hiểu biết về vốn tư nhân, các doanh nghiệp đang phát triển mới nổi nên chú trọng vào mặt thiết kế của sản phẩm hơn là khả năng sinh lời, bởi vì các chú linh dương Gazen đáp ứng hàng loạt nhu cầu của khách hàng mà không để ý nhiều đến các hậu quả kinh tế. Để chắc chắn, quyết định đó phải dựa trên những kỳ vọng rằng việc đầu tư nhất định sẽ mang lại lợi nhuận. Tuy nhiên, trong suốt quá trình đổi mới, sự lãnh đạo các chú linh dương Gazen được định hướng theo sự phát triển về giá trị, chứ không hướng đến giá trị cuối cùng mà đòn bẩy kinh tế có thể mang lại (ví dụ, thúc đẩy khoản tiền lãi thông qua quá trình hiệu quả ở mức doanh thu cao). Vì vậy, văn hóa tặng thưởng và đánh giá của các công ty lớn khác với văn hóa của các chú linh dương Gazen. Căng thẳng dâng cao khi các nhà quản lý doanh nghiệp chịu trách nhiệm đưa ý tưởng mới kết hợp với những cơ hội tạo giá trị mà họ biết rằng họ nên theo đuổi, ngay cả khi chúng được chứng minh hoặc bị cho là không hợp lý trong việc tạo ra đòn bẩy kinh tế. Đòn bẩy kinh tế cuối cùng được đưa ra dưới dạng phương trình, nhưng thường sau khi các yếu tố giá trị nhất định được tạo ra. Bên cạnh đó, cũng cần xác định rõ doanh nghiệp cùng đối tượng khách hàng mục tiêu của nó.

Để giải quyết các vấn đề về văn hóa, ban lãnh đạo của các chú linh dương Gazen cần thay đổi một cách nhanh chóng và mạnh mẽ, bắt nhịp với các giai đoạn phát triển mà những chú linh dương đang vượt qua. Các kỹ năng phát triển sản phẩm hoặc quản lý sản xuất cần thiết để giữ cho các hoạt động của doanh nghiệp phù hợp với các lời hứa dành cho khách hàng trong giai đoạn đầu của quá trình phát triển sản phẩm, điều này là rất khác biệt so với những kỹ năng và kiến thức cần thiết để doanh nghiệp chuyển sang nấc thang kinh tế mới. Thông thường, một doanh nghiệp lớn sẽ gặp khó khăn khi tiếp nhận hoặc quản lý khoản doanh thu tăng nhanh này.

Mô hình kinh doanh: Khi các công ty lớn đầu tư vào các ý tưởng mới, họ đặc biệt hy vọng có thể triển khai những ý tưởng đó vào mô hình kinh doanh hiện tại và tăng quy mô hiện thời. Một trong những kinh nghiệm đã được áp dụng đối với doanh nghiệp phát triển nổi bật là sự tìm ra một đề xuất giá trị, đó không những là sự

khác biệt chính mà còn là đổi mới có khả năng mở rộng và duy trì yếu tố bền vững thực sự. Nói cách khác, lợi thế cạnh tranh bền vững và đòn bẩy hoạt động giúp tăng lợi nhuận cùng với doanh số bán hàng chính là sự thử nghiệm cuối cùng đối với sự phát triển của doanh nghiệp trong quá trình đổi mới. Theo kinh nghiệm của tôi, việc tạo ra đề xuất có giá trị đủ mạnh để phá vỡ thị trường và sự bóc trần lời đề xuất này hiếm khi xuất hiện ngay lúc đó. Thông thường, sự đổi mới sẽ đến trước quy mô kinh tế và một doanh nghiệp mới nổi không thể tập trung khả năng của mình để khám phá đồng thời cả hai yếu tố, họ nên cứ thế mà tiến hành thôi. Khả năng phát triển của công ty có thể xảy ra theo hai trường hợp, ví dụ như chú linh dương Gazen có thể tự phát triển như thế nào và quy mô phát triển ra sao nếu nó là một phần trong công ty mẹ. Bằng khả năng tối đa, chú linh dương Gazen nỗ lực làm việc để xây dựng đòn bẩy hoạt động của chính mình. Vì vậy, việc đồng thời đặt thêm gánh nặng trong việc tự mình phát triển sẽ dựa trên các giả định rằng công ty mẹ được thúc đẩy có thể rất nguy hiểm.

Tóm lại, câu ngạn ngữ cổ "Toàn bộ (ý tưởng mới và doanh nghiệp hiện thời) luôn lớn hơn tổng các phần của nó" thường được dựa trên mô hình tạo đòn bẩy phát triển kinh doanh của các công ty lớn. Tôi dám chắc rằng việc triển khai ý tưởng vì lợi ích của công ty lớn có thể được thực hiện tốt nhất thông qua việc nuôi dưỡng ý tưởng đó trong hệ sinh thái của những chú linh dương Gazen, cho tới khi ý tưởng đó tìm được quy mô phù hợp, trước khi được triển khai ở các doanh nghiệp có quy mô lớn hơn.

Tiền tệ: Chu kỳ triển khai vốn doanh nghiệp thường là một năm hoặc ít nhất là một quý. Tuy nhiên, những chú linh dương Gazen lại yêu cầu việc bơm tiền nhanh và đúng thời cơ. Đó là lý do tại sao các doanh nghiệp đầu tư tư nhân không chi trước cho những chú linh dương Gazen số vốn lớn, nhưng họ lại nhanh chóng cấp vốn khi nhìn thấy các cơ hội. Không nhà quản lý nào muốn mạo hiểm kinh doanh khi công ty đang đứng bên bờ vực thẳm, nhưng có một thực tế đơn giản rằng đây mới chính là thời điểm mà các đổi mới xuất hiện. Các quy trình vào đúng thời điểm cũng đòi hỏi nguồn vốn vào đúng thời điểm.

Những đánh giá trong việc triển khai vốn có thể rất khác so với các phương pháp truyền thống mà các doanh nghiệp lớn sử dụng. Ví dụ, chú linh dươn Gazen có thể triển khai vốn để tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ, giúp đưa ra tuyên bố giá trị đáng ngạc nhiên tới khách hàng dù có thể họ chưa hiểu rõ phương thức phân phối sản phẩm hay cách phát triển quy mô sản phẩm. Việc tiếp cận phương thức phân phối ban đầu cho sản phẩm có thể bao gồm

việc tạo ra một kênh bán hàng, đối lập với kênh bán hàng đang được doanh nghiệp ủng hộ. Nhóm quản lý của một công ty phát triển nhanh chóng có thể tạo ra ý tưởng mới tuyệt vời cho khách hàng trước khi tìm cách thu nhiều lợi nhuận từ ý tưởng đó. Việc cấp vốn để triển khai những ý tưởng như vậy là hoàn toàn hợp lý trong môi trường của các công ty phát triển nhanh chóng, nhưng lại trở nên bất hợp lý khi xem xét nó với các điều khoản lập ngân sách vốn dựa trên góc độ tiền đồ của doanh nghiệp.

Các gợi ý có tính chiến lược

Các rào cản đối với việc tạo thành công môi trường đổi mới của hệ sinh thái linh dương Gazen trong các công ty lớn là cực kỳ nghiêm trọng, đến nỗi tôi đang đề xuất rằng các doanh nghiệp nên xem xét việc triển khai một hình thức trung gian vào phương trình phát triển để tận dụng lợi thế của hệ sinh thái. Các nỗ lực nhằm thay đổi các quy tắc cơ bản của hệ sinh thái đã được chứng minh là áp dụng thành công đối với những chú linh dương Gazen, thì với các tập đoàn lớn sẽ khó mà thành công.

Chìa khóa cho vấn đề này là đưa các nhà đầu tư vốn tư nhân chuyên nghiệp và những công ty thuộc danh mục được đầu tư hiện nay vào phương trình tung sản phẩm của chương trình nghiên cứu và phát triển, cùng với một loạt các quy tắc cho trước đã được thể chế hóa mà doanh nghiệp cũng như các nhà đầu tư vốn tư nhân có thể sử dụng, nhằm đáp ứng cho các mục tiêu chung. Môi trường vốn tư nhân ở Mỹ ngày nay rất thuận lợi cho việc liên kết các nhà tài trợ vốn cổ phần tư nhân và những chú linh dương Gazen mà họ đã đầu tư vào quá trình nghiên cứu và phát triển của doanh nghiệp lớn. Dù sao, chính các công ty quốc doanh lớn sẽ phải đối mặt với sự đổi mới thị trường từ những chú linh dương Gazen và cuối cùng, họ sẽ mua lại chúng. Rất nhiều những chú linh dương Gazen đã nhận được tài trợ từ các nguồn vốn tư nhân.

Việc các công ty lớn duy trì đầu tư vào những đổi mới trong việc nghiên cứu và phát triển sản phẩm có ý nghĩa rất quan trọng trong việc đầu tư vào các công ty thuộc danh mục đầu tư hiện nay của các nhà tài trợ vốn tư nhân. Các công ty ngày nay thường có một đội ngũ quản lý chịu trách nhiệm phát triển và triển khai những ý tưởng đó vào các lĩnh vực kinh doanh bền vững lâu dài. Những đổi mới này có thể được cung cấp, hay đúng hơn là cho các công ty thuộc danh mục đầu tư vốn tư nhân hiện tại vay để đổi lấy các quyền đã được định, trước khi mức giá mua lại công ty cao hơn rất nhiều lần, đáp ứng được ngưỡng hoàn trả vốn tư nhân.

Những công ty thuộc danh mục đầu tư vốn hiện tại hoạt động trong thị trường có mối quan hệ mật thiết với các công ty có thể sử dụng các đổi mới được phát triển tại bộ phận nghiên cứu, cũng như các mối quan hệ khách hàng mà các công ty đó đã xây dựng được để thúc đẩy đổi mới cho thị trường. Nhiều trường hợp trong số những công ty thuộc danh mục đầu tư này có các kênh phân phối và các gói khách hàng tiềm năng dành cho các công ty lớn. Việc bổ sung thêm những đổi mới bên ngoài bộ phận nghiên cứu và phát triển có thể thay đổi mạnh mẽ những khả năng của các công ty thuộc danh mục đầu tư khi hoàn thiện các ý tưởng nhằm mở rộng quy mô. Sự hợp tác này có thể mang lại những cơ hội hiếm có cho các công ty lớn, nhằm nhanh chóng kiểm nghiệm khả năng phát triển thị trường của các ý tưởng mới nảy sinh, bằng cách triển khai nó trên nền tảng hiện tại, cụ thể là những chú linh dương Gazen sẽ nhận được tài trợ từ nguồn vốn tư nhân. Theo các nguyên tắc đã được định rõ (quyền mua lại công ty với mức bội số xác định sau một thời hạn quy định), họ có thể mang những ý tưởng mới xuất hiện này về áp dụng trong doanh nghiệp khi họ thực sự sẵn sàng và có đủ khả năng hội nhập.

Trong môi trường ngày nay, mối quan hệ hợp tác với các nhà tài trợ vốn tư nhân đã mở ra đường đi để đẩy nhanh tốc độ phát triển thị trường, giảm bớt nguy cơ thất bại, tăng các cơ hội áp dụng đổi mới đối với dòng doanh thu của các doanh nghiệp lớn. Doanh nghiệp lớn có cơ hội để tái tạo các điều kiện tối ưu nhằm phát triển sự đổi mới trong một thị trường, bằng cách chuyển giao các ý tưởng cho những chú linh dương Gazen đang phát triển đủ để hưởng nguồn tài trợ vốn tư nhân chuyên nghiệp. Mặc dù không thực sự nắm rõ mọi công ty đầu tư vốn tư nhân mà tôi đã từng đàm phán giao dịch như đã đề cập đến ở phần trên, nhưng một số nhà tài trợ vốn tư nhân chuyên về thị trường trung gian trong các cuộc đàm thoại gần đây đã trực tiếp khẳng định thiện chí cung cấp cho các nhà đóng góp chính của các hoạt động nghiên cứu và phát triển quyền mua các công ty thuộc danh mục đầu tư với giá được định trước là gấp mấy lần. Có một câu hỏi thú vị là liệu các công ty lớn có chuyển giao ý tưởng hoàn thiện của bộ phận nghiên cứu và phát triển cho các chú linh dương Gazen và những người góp vốn tư nhân của chúng hay không. Theo lời giải thích về hệ sinh thái độc đáo làm nảy sinh đổi mới, một số những cải tiến nổi bật mà những doanh nghiệp đã phát triển của Mỹ có thể có cơ hội thương mại hóa tốt hơn nếu được kết hợp với nhà đổi mới - đối tượng được các nhà đầu tư vốn tư nhân hiểu rõ và có kinh nghiệm hỗ trợ hệ sinh thái linh dương Gazen.

PHỤ LỤC II

Thảo luận thêm về vốn tư nhân

Cổ phiếu ưu đãi và trường hợp của Prater

Trong chương 7, Burt Prater đã đối mặt với một lựa chọn quan trọng: nhận thêm vốn đầu tư tư nhân để hỗ trợ cơ hội thuê ngoài, hoặc tổ chức lại lĩnh vực kinh doanh nòng cốt của mình với thị trường và vị thế của công ty để bán nó. Một trong những nhân tố quan trọng dẫn đến quyết định này là Burt đã nhận thấy rằng: nếu doanh nghiệp triển khai thêm loại hình kinh doanh thuê ngoài mới, các cổ đông thông thường sẽ không thể kiếm thêm được tiền, dù quy mô doanh nghiệp có thể lớn hơn rất nhiều và doanh số bán hàng tăng lên theo cấp số nhân. Tình hình kinh doanh đạt được này là nhờ các quyền ưu tiên thanh khoản mà các công ty vốn cổ phần tư nhân đã thương lượng trong quá trình đầu tư vốn của mình. Vì vậy, các quyền mà các công ty vốn tư nhân nắm giữ thực sự hoạt động ra sao đối với các hợp đồng trong hoàn cảnh thực tế? Các nhà đầu tư vốn tư nhân nghĩ như thế nào về các công ty mà họ đầu tư? Đây là những câu hỏi quan trọng mà người đọc cần phải nghĩ đến khi tiếp nhận nguồn vốn cổ phần tư nhân bên ngoài*.

* *Để biết thêm thông tin về các thỏa thuận dành cho việc đầu tư vào công ty cũng như các kết quả đạt được, hãy xem cuốn Hướng dẫn về công ty đang phát triển phiên bản thứ tư - Nhà đầu tư, Cấu trúc hợp đồng và các chiến lược pháp lý của tác giả Clinton Richardson được xuất bản vào tháng 9 năm 2007. Bản trước của cuốn sách, Hướng dẫn về công ty đang phát triển năm 2000 cũng của tác giả này có thể rất hữu ích và bạn có thể tham khảo phiên bản trực tuyến trên trang web www.growco.com. (TG)*

Hướng tới viễn cảnh của nhà đầu tư vốn tư nhân

Bạn thử hình dung trường hợp một người bạn tốt nói chuyện với

bạn về một nữ doanh nhân mà anh ấy biết, cô ấy là chủ của một doanh nghiệp đang phát triển và có tiềm năng lớn, hiện đang cần một nhà đầu tư vốn bên ngoài. Khoản tiền đầu tư mà cô ấy cần cũng rất đáng kể - khoảng 3,5 triệu đô la. Công việc kinh doanh của bạn dù đang tiến triển rất tốt nhưng một mình bạn không thể lo liệu nổi khoản tiền đó - trừ khi bạn kêu gọi được sự ủng hộ của một nhóm những người bạn luôn tin tưởng vào tài năng kinh doanh của mình và sẵn sàng đầu tư giống như bạn.

Bạn gặp nữ doanh nhân đã xây dựng công ty và ngay lập tức bị thuyết phục bởi tiềm năng phát triển của công ty đó. Bạn hiểu rất rõ về thị trường và bạn nghĩ rằng cô ấy đang đi đúng hướng. Vì vậy, bạn quyết định thực hiện đầu tư. Bạn liên hệ với một nhóm những người bạn của mình, họ đồng ý góp vốn chung và đầu tư cùng chừng nào bạn đồng ý giám sát hoạt động và tham gia vào ban giám đốc công ty. Những người bạn của bạn đề xuất rằng sẽ nhận 2% trong tổng số tiền đầu tư hoặc tương đương 70.000 đô la hằng năm từ những nhà đầu tư dựa theo số vốn đóng góp và 20% trong tổng số lợi nhuận nếu mức tăng trưởng đạt được trên 8%/ năm. Khoản tiền lương được trả nhằm mục đích giúp bạn toàn tâm toàn ý vào công ty và đảm bảo rằng công ty sẽ sử dụng nguồn vốn đầu tư một cách hiệu quả nhất.

Bạn đã chuẩn bị tốt mọi thứ để bắt đầu. Tuy nhiên, nhiều ngày trước khi chính thức thực hiện, bạn tình cờ gặp lại một người bạn cũ và là trợ lý của một công ty - tên là Maxwell và kể cho anh ấy nghe về công việc đầu tư này. Nhìn thẳng vào mắt bạn, Max khăng khăng rằng cả hai nên đi ăn trưa cùng nhau trước khi bạn chính thức tiến hành đầu tư vào tuần sau. Max kể cho bạn về tình huống đầu tư mà gần đây anh ấy tham gia, một công ty thuộc lĩnh vực khác nhưng các điều khoản cơ bản thì tương tự với loại hình đầu tư mà bạn đang theo đuổi, cụ thể là cá nhân Max đại diện cho các bạn mình để đầu tư. Max cho biết, mọi thứ đã không diễn ra suôn sẻ như dự tính ban đầu của anh ấy. Vấn đề không liên quan tới doanh nghiệp mà là do sự không ăn ý giữa anh ấy (nhà đầu tư) và chủ doanh nghiệp đối với các mục tiêu đầu tư. Max nhận thấy rất nhiều tình huống phát sinh có ảnh hưởng lớn tới việc đầu tư mà anh ấy là người đại diện.

Chỉ một thời gian ngắn sau khi công ty cần thêm nguồn vốn bổ sung để tiếp tục phát triển, Max bị đặt trong tình thế buộc phải tăng số tiền đầu tư lên nữa. Nguồn vốn đó đã được sử dụng hợp lý và anh ấy rất tin tưởng vào doanh nghiệp. Tuy nhiên, một vấn đề xảy ra là người chủ doanh nghiệp trở nên thận trọng đối với việc tiếp nhận quá nhiều vốn từ một nhà đầu tư đơn lẻ (rõ ràng, một

trong những người bạn đã nói với anh ấy rằng như vậy không phải là một ý tưởng hay), vì thế đã quyết định tiếp nhận nguồn vốn đầu tư cá nhân khác. Cá nhân này có thể mua cổ phần với mức giá hơi thấp hơn mức giá mà Max đã trả trong vòng 18 tháng trước đó. Nói cách khác, vai trò chủ sở hữu công ty của Max bị giảm bớt và anh ấy không hề nhận được bất cứ khoản giá trị nào đối với nguồn vốn mà anh ấy đã bỏ ra đầu tư để giúp công ty phát triển trong vòng 18 tháng qua. Max không thể làm bất kỳ điều gì cả, bởi vì anh ấy không nắm đa số cổ phần hoặc chiếm đa số ghế trong ban giám đốc. Người chủ doanh nghiệp đã thực sự muốn đưa nhà đầu tư mới tham gia vào ban giám đốc. Nhà đầu tư mới nhất quyết trả với mức giá thấp hơn mức đề xuất ban đầu và anh ta đã thắng thế.

Tính đến thời điểm này, Max đã đầu tư vào công ty được hơn 5 năm. Công ty vẫn hoạt động rất tốt và thực tế là có nhiều công ty lớn rất quan tâm đến việc sở hữu nó. Nhưng người chủ doanh nghiệp ban đầu không có ý định bán lại công ty. Lương và thưởng của ông ấy đã tăng gấp 3 lần trong vòng năm năm qua, và mặc dù có bằng chứng về thị trường cho thấy công ty có thể phát triển tốt nhất trong môi trường công ty lớn hơn, nhưng người chủ doanh nghiệp lại thích mọi thứ mà ông ấy đang làm và hầu như không có ý định bán. Đối với khả năng tín dụng của mình, ông ấy tự tin là mình có thể duy trì sự phát triển của công ty và cuối cùng điều này sẽ giúp các nhà đầu tư thu được lợi nhuận nhiều hơn. Khi Max bày tỏ sự lo ngại tới việc ban lãnh đạo bác bỏ đề nghị mua lại công ty, người chủ doanh nghiệp trả lời rằng ông ấy không biết tại sao lại phải vội vã như vậy. Vấn đề trở nên tồi tệ hơn khi Max cho biết những người bạn cùng đầu tư với mình, những người đã tin tưởng anh, đề nghị anh là người đại diện thực hiện đầu tư vào công ty đã mất hết niềm tin và trở nên tức giận. Họ muốn biết khi nào thì họ sẽ thu lại được số vốn đầu tư ban đầu cùng với khoản tiền lời. Điều rõ ràng là hiện nay, tuy giá trị cổ phiếu lớn hơn rất nhiều so với khoản tiền mà họ đã bỏ ra đầu tư, nhưng điều đó đã không mang lại bất cứ lợi ích nào cho họ cả, bởi không có thị trường dành cho các cổ phiếu của công ty tư nhân này. Các nhà đầu tư lại muốn nhận tiền mặt. Một vài người bạn của Max lại muốn có tiền để phục vụ cho những mục đích cá nhân, áp lực đè lên vai anh ngày càng lớn. Họ không hiểu tại sao Max không thể thuyết phục chủ doanh nghiệp bán công ty để tất cả mọi người đều có thể trở thành người chiến thắng.

Sau khi lắng nghe câu chuyện của Max, bạn rời cuộc hẹn với tâm trạng đầy lo âu. Bạn sẽ suy nghĩ nhiều về những điều này và tình huống liên quan. Bạn đã không xem xét rằng có thể doanh nghiệp

sẽ cần nhiều vốn hơn hay cân nhắc xem việc quyết định bán công ty có thể được thực hiện như thế nào. Thành thực mà nói, bạn đã không nhận thức được rằng có thể một số điều sẽ không được thực hiện và công ty sẽ bị bán ở mức giá thấp hơn, thấp hơn cả số tiền mà bạn đã bỏ ra đầu tư vào nó.

Các tình huống đầu tư vốn tư nhân và những biện pháp bảo đảm

Ai là kẻ xấu trong câu chuyện ở trên? Theo tôi là không ai cả. Những điều đó chỉ đơn giản liên quan đến việc duy trì một loạt những kì vọng hoàn toàn khác nhau đã không diễn ra trong quá trình đầu tư. Khi các cá nhân đầu tư tiền của bạn bè và bắt đầu tiến hành những tình huống được dự trù sẵn trong đầu, họ sẽ phải bắt đầu gánh vác tiền đồ của các nhà đầu tư vốn tư nhân. Điều tôi muốn làm bây giờ là giúp bạn tìm hiểu một số kỹ thuật mà các nhà đầu tư vốn tư nhân đã phát triển trong nhiều năm qua để xử lý các tình huống đã được mô tả ở phần trên. Mục đích của tôi trong việc thực hiện điều này là giúp người đọc tạm dừng lại và tìm hiểu những gì mà việc nhận vốn tư nhân có thể mang tới. Điều tôi trình bày ở đây có thể sẽ làm nản lòng một số độc giả trong việc xem xét nguồn vốn tư nhân. Tuy nhiên, nó cũng sẽ giúp người khác hiểu được các cuộc đàm phán một cách khách quan và điềm tĩnh, chuẩn bị cho họ tinh thần gánh trách nhiệm với các nhà đầu tư chuyên nghiệp như là gánh trách nhiệm với các cử tri của mình.

Tình huống 1: Một nhà đầu tư mới đầu tư ở mức giá thấp hơn

Hầu hết cổ phiếu ưu đãi do các nhà đầu tư vốn tư nhân sở hữu được đảm bảo quyền chống loãng giá. Quyền này cho phép nhà đầu tư vốn tư nhân nhận được cổ phiếu bổ sung nếu nguồn vốn mới được triển khai ở mức giá thấp hơn, đồng thời điều chỉnh việc đầu tư đã có hiệu lực để nhà đầu tư vốn nhận được mức giá thấp hơn. Một trong những điều khoản còn cho phép các nhà đầu tư vốn tư nhân quyền mua cổ phiếu bổ sung ngay cả khi mức giá đưa ra cao hơn để nhà đầu tư có thể duy trì tỷ lệ quyền sở hữu như nhau. Trong trường hợp Prater, nhà đầu tư có quyền duy trì quyền sở hữu 39% ở mức giá thấp hơn bằng cách nhận thêm cổ phiếu mới mà không mất bất cứ chi phí nào, nếu Burt cho phép nhà đầu tư mới tham gia với mức giá thấp hơn mức mà anh đã đầu tư ban đầu. Ngược lại, nhà đầu tư cũng duy trì quyền mua đủ số lượng cổ phiếu để duy trì quyền sở hữu 39% từ đợt phát hành mới, nếu nhà đầu tư mới đầu tư ở mức giá cao hơn.

Tình huống 2: Nhà đầu tư muốn thu lại tiền mặt trước khi chủ

doanh nghiệp thực hiện điều đó

Nhiều văn bản về đầu tư cổ phiếu ưu đãi cho phép công ty quyền mua lại cổ phiếu của nhà đầu tư sau một thời hạn cụ thể, thường là 5 năm với mức lãi cố định. Điều này nhằm mục đích cung cấp cho nhà đầu tư mức thanh khoản cần thiết nhưng cũng có thể buộc công ty phải giải quyết được bài toán nguồn tiền quan trọng tại một thời điểm khó khăn. Các điều khoản phổ biến khác cho phép nhà đầu tư buộc các cổ đông trong ban quản lý bán cổ phiếu cùng với họ nếu nhà đầu tư đưa ra mức giá hợp lý. Điều này bỏ qua tính linh hoạt của ban quản lý trong việc quyết định thời điểm tốt nhất để bán. Tuy nhiên, những điều khoản này thường được thương lượng một cách rất thận trọng.

Tình huống 3: Các quyền ưu tiên thanh khoản dành cho nhà đầu tư được ban quản lý cân nhắc có lợi cho nhà đầu tư

Hầu hết các công cụ cổ phiếu ưu đãi có quyền được gọi là quyền ưu tiên thanh khoản, thường được sử dụng với nhiều mục đích. Đầu tiên, nó thiết lập mức tiền lãi để đảm bảo việc đầu tư không phụ thuộc vào mức bán ra của cổ phiếu. Ví dụ, mức đảm bảo của các nhà đầu tư vốn tư nhân trong trường hợp Prater là 8% một năm đối với khoản vốn đầu tư ban đầu trị giá 3,5 triệu đô la vào công ty, cộng với 39% mọi khoản doanh thu nhập trên nguồn vốn đầu tư ban đầu và 8% tiền lãi gộp, trừ khi công ty đạt được định mức giá trị cho trước, định mức này cho biết các nhà đầu tư chỉ nhận được 39% giá trị doanh thu. Hãy xem bảng dưới đây, thời gian nhà đầu tư chờ công ty bán và hoàn trả tiền mặt cho họ càng lâu thì họ càng nhận được nhiều tiền hơn ngoài mức doanh thu cuối cùng.

Phần trăm doanh thu mà nhà đầu tư nhận được NẾU giá trị của công ty đạt tới ngưỡng đã được thỏa thuận về khoản giá trị ít nhất là gấp 3 lần so với thời điểm đầu tư	**Phần trăm doanh thu mà nhà đầu tư nhận được NẾU giá trị của công ty không đạt tới ngưỡng đã được thỏa thuận về khoản giá trị ít nhất là gấp 3 lần so với thời điểm đầu tư**
39% căn cứ vào thời điểm kết thúc trong bốn năm tính từ thời điểm đầu tư - giá trị tại thời điểm kết thúc được tính là gấp 3 lần giá trị tại thời điểm đầu tư Tổng quan về tài chính Giá trị ban đầu: **9 triệu đô la** Giá bán (3X): **27 triệu đô la** Cổ đông thông thường - thị phần doanh thu của chủ doanh nghiệp và nhân viên: **16,4 triệu đô la** Cổ phiếu ưu đãi - thị phần của nhà đầu tư vốn cổ phần tư nhân đối với khoản doanh thu: **10,6 triệu đô la** **39% doanh thu mà nhà đầu tư nhận được như quyền sở hữu tương xứng bởi vì giá trị của công ty đạt ngưỡng giá trị gấp 3 lần.**	58% căn cứ vào thời điểm kết thúc trong bốn năm tính từ thời điểm đầu tư - giá trị tại thời điểm kết thúc được tính là gấp 2 lần giá trị tại thời điểm đầu tư Tổng quan về tài chính Giá trị ban đầu: **9 triệu đô la** Giá bán (2X): **18 triệu đô la** Cổ đông thông thường - thị phần doanh thu của chủ doanh nghiệp và nhân viên: **7,5 triệu đô la** Cổ phiếu ưu đãi - thị phần của nhà đầu tư vốn cổ phần tư nhân đối với khoản doanh thu: **10,5 triệu đô la** **58% mặc dù họ sở hữu 39% cổ phiếu bởi vì giá trị của công ty không đạt ngưỡng giá trị gấp 3 lần.**

Hãy lưu ý đến sự khác biệt lớn giữa tỷ lệ phần trăm của khoản doanh thu nhận được, nếu công ty đạt ngưỡng trên mức thỏa thuận so với trường hợp ngược lại. Điều này giải thích lý do đằng sau lựa chọn của Burt để xác định vị thế và quyết định bán công ty. Anh ấy có thể nhận được nhiều tiền hơn, tuy nhiên nếu không đẩy giá lên nhanh, hầu hết tiền sẽ rơi vào túi của nhà đầu tư. Burt sẽ mất hầu hết quyền điều hành công ty. Loại ưu đãi này cho phép nhà đầu tư thực hiện chuyển đổi nguồn vốn đầu tư sang dạng tiền mặt trong tình thế cấp bách, đồng thời đặt yêu cầu đó lên đôi vai của chủ doanh nghiệp và đội ngũ lãnh đạo. Hay nói cách khác, Burt không thể trả lời bằng việc đưa ra câu hỏi: Tại sao lại phải vội vã làm vậy? Burt hiểu rõ mong muốn của nhà đầu tư là chuyển khoản đầu tư sang tiền mặt ở một khoảng thời gian hợp lý, bởi vì anh liên tục phải bổ sung thêm giá trị trước khi khoản tiền lãi 8% được gộp vào khoản đầu tư trị giá 3,5 triệu đô la và anh cần phải đạt được ngưỡng thỏa thuận tối thiểu đó.

Ưu tiên thanh khoản cũng giải quyết vấn đề đối lập với tình trạng chủ doanh nghiệp hấp tấp bán công ty. Nếu Burt quyết định bán công ty ở mức giá trị thấp hơn mức mà nhà đầu tư đã bỏ ra ban đầu, thì họ sẽ nhận lại khoản tiền đầu tư và mức tiền lãi 8% trước khi Burt, hay bất kỳ người nào trong ban lãnh đạo công ty, có thể nhận được khoản doanh thu nào.

Liệu các điều khoản này có không công bằng cho các chủ doanh nghiệp? Không. Điều không công bằng cho bạn hay bất kỳ chủ doanh nghiệp nào bước vào thế giới vốn tư nhân, đó là không nhận thấy rằng bạn phải kết hợp triển vọng của nhà đầu tư vào doanh nghiệp của mình. Tôi ngờ rằng nếu bạn là một chủ doanh nghiệp mới bắt đầu đầu tư vào các công ty đang phát triển khác, bạn sẽ nhanh chóng nhận thấy mình cũng đang thương lượng các quyền tương tự cho việc đầu tư.

Vì vậy việc gánh vác triển vọng của nhà đầu tư có ý nghĩa gì đối với các chủ doanh nghiệp và các công ty mà họ đã sáng lập? Nó buộc các chủ doanh nghiệp phải hoàn toàn khách quan đối với doanh nghiệp của mình đặc biệt là trong cách quản lý. Đây là việc làm đúng đắn. Hãy nhớ rằng hầu hết vốn ròng cá nhân của bạn có thể bị công ty hạn chế. Áp dụng triển vọng của nhà đầu tư đích thực cho doanh nghiệp sẽ buộc doanh nghiệp phải có những thay đổi thiết yếu hết sức khó khăn để phát triển không ngừng. Lưu ý rằng triển vọng của nhà đầu tư không phải là triển vọng ngắn hạn. Thực tế, theo một bài báo được đăng trên Financial Times gần đây thì hiệu quả hoạt động tích cực mà các công ty quốc doanh đạt được chính là do chúng biết cách tránh áp dụng lối tư duy ngắn hạn.[51]

Việc gánh vác triển vọng của nhà đầu tư sẽ làm thay đổi văn hóa trong công ty. Hãy nhớ rằng, tôi nhìn nhận văn hóa trên góc độ của quá trình ra quyết định.

Văn hóa sẽ thay đổi bởi vì bạn phải có người ủng hộ mới tham gia vào quá trình ra quyết định: Nhà đầu tư muốn dừng đầu tư vào một thời điểm hợp lý nhất. Chiến lược - những lời hứa hẹn mới được đưa ra dành cho khách hàng sẽ giúp đẩy mạnh sự phát triển của công ty và mang về lợi nhuận - và quá trình thực hiện cần thiết để duy trì việc cơ cấu thị trường bắt đầu chú trọng vào việc xác định vị thế của công ty để tối đa hóa giá trị dài hạn của nó. Burt hiểu một cách khôn ngoan rằng việc bán lại công ty cho một công ty lớn hơn sẽ có thể giúp công ty nhận được nhiều nguồn lực và phát triển nhanh chóng hơn, điều này có lợi cho tất cả mọi người bao gồm cả đội ngũ quản lý cũng như nhà đầu tư, hơn là

đầu tư thêm để tận dụng cơ hội phát triển thành doanh nghiệp có quy mô hơn. Anh đã hoàn toàn đúng. Một thời gian ngắn sau khi tổ chức lại doanh nghiệp từ một nhà cung cấp giá rẻ đối với dịch vụ kiểm tra giám sát, công ty của Burt đã được bán cho một công ty lớn chuyên cung cấp các sản phẩm cho thị trường chăm sóc sức khỏe.

Kết luận

Tôi chỉ nêu ra hai tình huống có thể xảy ra trong một công ty sử dụng nguồn vốn tư nhân. Những tình huống này hiện đang còn gây nhiều tranh cãi đến nỗi các công ty vốn tư nhân sẽ chỉ đầu tư nếu họ được đảm bảo khả năng kiểm soát công ty. Những nhà đầu tư vốn tư nhân khác sẽ thực hiện đầu tư dưới hình thức các nhà đầu tư thiểu số, nhưng họ sẽ đàm phán và đòi hỏi nhiều quyền lợi khác nhau đối với cổ phiếu của mình (đây là lý do tại sao cổ phiếu của họ được gọi là cổ phiếu ưu đãi) nhằm bảo vệ việc đầu tư. Khi đưa ra phần phụ lục này, tôi không có ý dọa dẫm bạn không nên sử dụng nguồn vốn tư nhân chuyên nghiệp, nguồn vốn đại chúng (nhờ việc thực hiện cổ phần công khai) hay bất kỳ loại hình đầu tư khác. Tôi hy vọng nó sẽ giúp bạn trong quá trình đưa ra quyết định. Hiện tại, vẫn có rất nhiều doanh nghiệp có thể tồn tại và phát triển mà không cần kêu gọi đầu tư. Không ai nên tiếp tục thực hiện mà không suy nghĩ kỹ về những sự thật mà tôi đang cố gắng truyền tải. Tôi muốn bạn xem bức thư mà tôi đã viết để gửi tới một quý ông, đó là người đã bị thuyết phục thực hiện cổ phần hóa doanh nghiệp của mình và là người đã yêu cầu tôi so sánh giải pháp đó với giải pháp sử dụng vốn tư nhân.

Bản ghi nhớ của Công ty trách nhiệm hữu hạn Tatum

Tới: Chuck Gottschalk - Đại diện quản lý đối tác ở khu vực Tây Bắc Thái Bình Dương

Người gửi: Doug Tatum

Chủ đề: Những suy nghĩ về chi phí của vốn cổ phần

Thưa ông Chuck, xin ông vui lòng chuyển giúp bức thư này tới quý ông ở Portland, người đã yêu cầu tôi dành thời gian để tóm tắt những suy nghĩ của mình về chi phí của nguồn vốn. Quan điểm của tôi trong bài thuyết trình là tôi đã cảm nhận được bằng trực giác rằng chi phí của nguồn vốn có thể nhận được từ nhà tài trợ vốn tư nhân trong môi trường hiện nay, có thể nhỏ hơn chi phí của nguồn vốn thực sự đối với vốn cung cấp cho doanh nghiệp

thông qua việc bán cổ phiếu trong công ty quốc doanh quy mô nhỏ.

Sử dụng những thông tin mà tôi nhận được từ một công ty chuyên về đánh giá và có kinh nghiệm làm việc với cả các công ty tư nhân cũng như công ty quốc doanh, tôi ước tính chi phí của nguồn vốn cổ phần đối với một công ty quốc doanh quy mô nhỏ có thể từ 18 đến 22%, phụ thuộc vào mức độ rủi ro cụ thể áp dụng đối với từng công ty. Ví dụ, 18% dành cho mức độ rủi ro cụ thể là 0%, trong khi 22% dành cho mức độ rủi ro về tiền lãi là 4%, nghĩa là công ty thu nhập, mức thu nhập biến động hoặc công ty mới có được khách hàng...

Tuy nhiên, việc sử dụng chi phí chuẩn đối với việc tính toán vốn góp cho một công ty quốc doanh quy mô nhỏ không bao gồm các chi phí thích nghi ước tính từ 1 đến 3 triệu đô la, dựa theo cuộc khảo sát nhanh của các đối tác của chúng tôi và một trích dẫn từ bản nghiên cứu của Foley và Lardner mà tôi nhận được từ một đối tác. Lời nhận xét của tôi tại buổi phát biểu là nên hợp pháp hóa những chi phí thích nghi đó như là chi phí bổ sung của nguồn vốn cho công ty quốc doanh, khi so sánh nó với chi phí vốn mà các nhà tài trợ vốn tư nhân yêu cầu.

Cứ cho rằng 2 triệu đô la chi phí biên hằng năm dành cho thích nghi trong một lần lên sàn từ 30 đến 40 triệu đô la tiền cổ phiếu sẽ bổ sung thêm khoảng từ 5 đến 7% vào chi phí vốn.

Tóm lại, điều này sẽ đặt ra mức chi phí của nguồn vốn từ cổ phiếu đại chúng thực sự cho các công ty quốc doanh quy mô nhỏ là từ mức thấp khoảng 23% đến mức cao hơn khoảng 29%. Tôi tin rằng con số thực còn cao hơn cả hai mức trên, bởi rất hiếm công ty không có mức độ rủi ro về tiền lãi. Ngoài ra, tôi cũng tin tưởng hợp đồng vốn tư nhân được đàm phán hợp lý sẽ ít tốn kém hơn và mang lại nhiều lợi ích khác như:

• Linh hoạt hơn đối với việc quay vòng vốn

• Kiên định hơn đối với quan điểm phát triển dài hạn trong công ty.

• Có khả năng thanh toán cho những nhà đầu tư đã đặt nền móng trong suốt chặng đường phát triển của công ty. Việc phát hành cổ phiếu ra công chúng lần đầu (IPO) không phải là giải pháp đúng đắn, thực tế nó có thể khiến các nhà sáng lập gặp nhiều khó khăn hơn.

Tôi đã thực sự hào hứng được gặp gỡ tất cả các đối tác của chúng tôi trong bữa ăn sáng ngày hôm sau. Một lần nữa, xin gửi tới ông lời cảm ơn sâu sắc.

Bức thư này củng cố quan điểm của tôi rằng việc quyết định tiếp nhận đầu tư bên ngoài liên quan tới vấn đề chi phí vốn, cùng với khả năng có thể xảy ra là công ty sẽ tiến xa hơn và tăng thêm giá trị. Bằng nhiều cách khác nhau, nhà đầu tư bên ngoài có thể mang đến khá nhiều triển vọng phù hợp và sức ép, giúp mang lại những điều tốt đẹp cho doanh nghiệp, tuy nhiên việc làm này sẽ không hề dễ dàng và không phải nhà đầu tư nào cũng có thể thực hiện được.

Lưu ý: Điều trên thực sự có ý nghĩa đối với việc đánh giá thấu đáo chủ đề này. Việc sử dụng một chuyên gia tư vấn pháp luật giỏi, giàu kinh nghiệm trong lĩnh vực chứng khoán và các giao dịch vốn tư nhân là một yêu cầu cần thiết trong việc đánh giá xem có nên thu hút nhà đầu tư vốn bên ngoài hay không.

PHỤ LỤC III

Đạo luật BRIDGE - Tổng quan

Đạo luật BRIDGE (Business Retained Income During Growth and Expansion - Thu nhập giữ lại của doanh nghiệp trong quá trình phát triển và mở rộng) được các đại biểu như Jim DeMint (R-SC), Brian Baird (D-WA), Phil Crane (R-IL), Robert Matsui (D-CA), Donal Manzullo (R-IL, Chủ tịch Ủy ban Doanh nghiệp nhỏ tại nghị viện), Nydia Velazquez (D-NY), Patrick Toomey (R-PA), William Pascrell, Jr. (D-NJ), Ron Lewis (R-NY) và Melissa Hart (R-PA) giới thiệu tại Nghị viện vào ngày mùng 9 tháng 10 năm 2001 (H.R.3062). Trong khi đó, dự thảo luật đi kèm (S.1993) đã được giới thiệu tại Thượng viện vào ngày 28 tháng 1 năm 2002 bởi các Thượng nghị sĩ như John Kerry (D-MA, Chủ tịch Ủy ban Doanh nghiệp nhỏ tại Thượng viện), Olympia Snowe (R-ME), Joel Lieberman (D-CT), Bob Bennett (R-UT) và Jeff Bingaman (D-NM). Theo bản đệ trình ban đầu, đạo luật BRIDGE cho phép doanh nghiệp đang phát triển trả chậm, không khấu trừ giá trị khoản thuế thu nhập liên bang trong hai năm lên tới 250.000 đô la, họ có thể trả chậm khoản tiền thuế đó trong vòng bốn năm tiếp theo với mức lãi suất phải trả trong suốt toàn bộ thời kỳ trả chậm thấp hơn mức thuế liên bang. Các doanh nghiệp có mức tăng trưởng ít nhất 10% trong tổng thu trên mức trung bình của hai năm liền trước, nếu đang trong thời kỳ kế toán phát sinh* đối với các khoản thuế và đạt tổng thu bằng hoặc ít hơn 10 triệu đô la sẽ đủ điều kiện được áp dụng đạo luật này. Việc trả chậm thuế sẽ chấm dứt sau năm 2005 (trừ khi được gia hạn thêm) theo nghiên cứu và báo cáo của Tổng cục Kế toán trình cho Quốc hội.

* *Phương pháp kế toán phát sinh (Accrual accounting) là phương pháp kế toán ghi nhận hoạt động và vị thế của công ty thông qua các nghiệp vụ kinh tế phát sinh trong doanh nghiệp. Kế toán ghi nhận tại thời điểm phát sinh nghiệp vụ dù nghiệp vụ ấy có giao dịch bằng tiền mặt hay không. Phương pháp kế toán phát sinh được xem là phương*

pháp thực hành kế toán tiêu chuẩn đối với hầu hết các doanh nghiệp. (ND)

Đạo luật BRIDGE được xây dựng trên cơ sở của các cuộc thảo luận mở rộng với sự tham gia của các thành viên và nhân viên, các nhóm doanh nghiệp và các quan chức Chính phủ. Hai buổi thảo luận được trù bị trước Ủy ban Doanh nghiệp nhỏ của Nghị viện và căn cứ vào các dữ liệu của công ty của tôi, Công ty trách nhiệm hữu hạn Tatum. Tatum, dựa vào kinh nghiệm trong việc cung cấp các nhân viên tài chính chủ chốt cho các công ty đang phát triển mới nổi, đã khởi đầu đề xuất. Bốn nhóm doanh nghiệp đã ủng hộ Đạo luật BRIDGE là Hội đồng các công ty đang phát triển, Hiệp hội các công ty đầu tư doanh nghiệp nhỏ của quốc gia, Ủy ban vì sự tồn tại của doanh nghiệp nhỏ và Hội đồng lập pháp doanh nghiệp nhỏ. Những nhóm này đại diện cho hàng ngàn doanh nghiệp nhỏ và đang phát triển, cũng như người lao động đang làm việc tại những nhà máy này.

Đạo luật BRIDGE cho phép các doanh nghiệp đang phát triển giữ lại một phần khoản thuế thu nhập liên bang trong một thời hạn cụ thể, đồng thời phải trả với một mức lãi suất trong quãng thời gian khó khăn và tốn kém đi thu hút nguồn tài chính bên ngoài. Dự thảo luật cũng cung cấp nguồn vốn bổ sung cần thiết hỗ trợ tái đầu tư giúp công ty phát triển không ngừng. Nguồn vốn bổ sung này đã góp phần tạo tới 641.000 việc làm mới trong ba năm đầu tiên, từ đó giúp tăng cường sức mạnh cho nền kinh tế.[52] Nhân viên Ủy ban thuế hỗn hợp của Quốc hội ước tính rằng việc dự thảo luật hết hạn vào năm 2005 sẽ dẫn đến "những tổn thất" thu nhập tạm thời cho các công ty trong bốn năm đầu tiên, kéo theo là sự suy giảm thu nhập trong vòng sáu năm tiếp đó - đối với khoản lợi nhuận thuần đạt được trị giá 1,1 tỷ đô la trong khoảng thời gian mười năm. Do đó, công ty sẽ không phải chịu chi phí thu nhập dài hạn theo dự thảo luật nữa, bởi vì nó phải trả chậm thuế có chịu lãi suất thay vì được miễn thuế hoàn toàn.

Nếu được ban hành, Đạo luật BRIDGE sẽ là "cầu nối" giúp giải quyết lỗ hổng nguồn quỹ vốn của các doanh nghiệp và có ảnh hưởng vô cùng lớn về khoản tiền thu thuế/việc làm/kinh tế vẫn đang rất cần thiết trong tình hình kinh tế của chúng ta hiện nay. Dự thảo luật này sẽ cung cấp nguồn tiền mặt cần thiết để duy trì các hoạt động kinh doanh. Cuối cùng, Đạo luật BRIDGE đã chứng tỏ được hiệu quả rất cao của mình trong việc đảm bảo các công ty nhỏ và đang phát triển nhanh nhận được nguồn vốn cần thiết. George Gendron, Tổng biên tập của tạp chí Inc. phát biểu rằng: "Đạo luật BRIDGE là một cơ chế mưu lược nhằm đảm bảo hàng tỷ

đô la trong tầm tay của một nhóm công ty có khả năng sử dụng nguồn vốn một cách hiệu quả nhất".[53]

Vào mùa hè năm 2007, Quốc hội một lần nữa xem xét lại Đạo luật BRIDGE và tôi thực lòng hy vọng rằng các nhà hoạch định chính sách sẽ làm tất cả những điều có thể để giúp các công ty đang phát triển nhận được nguồn vốn cần thiết để phát triển lớn mạnh.

PHỤ LỤC IV

Tuyển dụng những nhân viên mà công ty không thể đáp ứng

Việc sử dụng nguồn vốn thông qua việc bán cổ phần

Quy tắc định hướng quản lý được trình bày trong chương 3 cho thấy, một công ty đang phát triển cần phải tuyển dụng đội ngũ nhân viên thuộc top đầu, không phải là top trung bình. Điều này đòi hỏi công ty phải cạnh tranh để thu hút các nhân viên và nhà quản lý cấp cao để lèo lái công ty thành công vượt qua Mảnh đất không người. Trong chương 8, tôi đã tóm tắt về những thay đổi trên phương diện kế toán và điều tiết gần đây đang làm phức tạp hóa những cách vốn được coi là đơn giản và hiệu quả để thu hút nhân tài - đó là cung cấp quyền chọn lựa cho nhân viên đối với cổ phiếu do công ty phát hành. Tôi đã đưa ra một ví dụ về những khó khăn mà việc mạo hiểm kinh doanh của một công ty Pháp trong nỗ lực sử dụng nguồn vốn thông qua bán cổ phần. Trong phần phụ lục này, hãy xem xét một số vấn đề xung quanh việc sử dụng nguồn vốn thông qua việc bán cổ phần như là một công cụ tuyển dụng*.

** Xin trân trọng gửi lời cảm ơn sâu sắc tới Stuart Johnson, đối tác của Công ty Luật Hợp danh Powell Goldstein và Trưởng nhóm Triển khai vốn tư nhân vì những lời khuyên và sự giúp đỡ của ông trong việc cung cấp thông tin đánh giá về những tài liệu trong phần phụ lục này. (ND)*

Tại sao cần sử dụng nguồn vốn cổ phần để tuyển dụng nhân tài?

Lợi thế chủ yếu của một công ty đang phát triển mới nổi khi cạnh tranh để thu hút nhân tài chính là tiềm năng của công ty đó. Cách tốt nhất để một công ty có thể chia sẻ tiềm năng ấy và đảm bảo sự tham gia của nhân viên tương lai là chia cổ phần cho họ. Tôi nhấn mạnh từ "chia" để phân biệt nó với từ "bán". Hãy nhớ rằng công ty đang tuyển dụng những nhân tài chủ chốt, nhưng lại không có

khả năng chi trả mức lương hằng năm cho nhân viên đó theo mức giá thực tế trên thị trường. Hơn nữa, việc yêu cầu nhân viên đó mua vốn cổ phần sẽ là điều không thể. Giải pháp duy nhất của công ty là tạo ra một giao dịch, trong đó nhân viên chủ chốt sẵn sàng thỏa hiệp để đổi lại một số quyền lợi tương xứng đối với giá trị của cổ phần. Một trong những giải pháp được cho là đơn giản và dễ được các nhân viên ủng hộ là nhân viên đó sẽ được quyền mua một số lượng cổ phiếu nhất định, với mức giá cố định trong một thời hạn cụ thể. Có thể nói, việc cung cấp các quyền chọn cổ phiếu dành cho nhân viên tiềm năng mang lại rất nhiều lợi ích như:

1. Các quyền mua cổ phiếu thường dựa trên cam kết công việc, cho phép công ty đòi lại các cổ phiếu mà không phải mua lại chúng trong trường hợp nhân viên đó nghỉ việc.

2. Với quyền chọn cổ phiếu, nhân viên có quyền mua (sử dụng) cổ phiếu ở mức giá thấp dù công ty bán ở mức giá cao.

3. Về mặt thời gian, các quyền chọn đó được thiết lập, cho phép một nhân viên có thể sử dụng các quyền chọn của mình để suy tính việc bán cổ phiếu của công ty và nhận được phương pháp ưu đãi thuế đối với khoản tiền lãi.

4. Các quyền mua cổ phiếu có thể được xem xét căn cứ vào thâm niên làm việc của nhân viên tại công ty hoặc kết quả đạt được đối với một số mục tiêu rõ ràng.

Các quyền chọn cổ phiếu đã từng hoạt động như thế nào... và hiện nay, chúng hoạt động ra sao

Trước khi có quy định kế toán mới, việc chuyển nhượng các quyền chọn cổ phiếu là một việc rất đơn giản, chỉ cần một cuộc thảo luận ngắn gọn với người được ủy quyền để xác định số lượng, mức giá dành cho nhân viên, thời hạn chuyển nhượng và các vấn đề liên quan. Tuy nhiên, hiện nay mọi thứ đều khác trước. Hãy xem bảng số liệu dưới đây và phân tích điều gì đã diễn ra:

Nước Mỹ năm 2000	Nước Mỹ hiện nay	Nước Pháp năm 2000
Không: Các yêu cầu đánh giá **Không**: Phương pháp hạch toán kế toán đặc biệt **Không**: "Các quyền chọn có điều kiện" không đánh thuế đối với cá nhân thực hiện. **Không**: Công ty không bị đánh thuế trực tiếp đối với khoản tiền lãi nhân viên đạt được nhờ thực hiện "các quyền chọn không có điều kiện".	**Có**: Các yêu cầu đánh giá **Có**: Phương pháp hạch toán kế toán đặc biệt **Có**: "Các quyền chọn có điều kiện" có thể đánh thuế đối với cá nhân thực hiện. **Không**: Công ty không bị đánh thuế trực tiếp đối với khoản tiền lãi nhân viên đạt được nhờ thực hiện "các quyền chọn không có điều kiện".	**Có**: Các yêu cầu đánh giá **Có**: Phương pháp hạch toán kế toán đặc biệt **Không**: "Các quyền chọn có điều kiện" không đánh thuế đối với cá nhân thực hiện. **Có**: Công ty bị đánh thuế trực tiếp đối với khoản tiền lãi nhân viên đạt được nhờ thực hiện "các quyền chọn không có điều kiện".

Các yêu cầu đánh giá và phương pháp kế toán chuyên ngành: Những thay đổi gần đây trong phương pháp kế toán của các quyền chọn lựa đòi hỏi sự đánh giá phải hoàn thiện, để tính toán được sự khác biệt giữa giá thực hiện (mức giá tại thời điểm nhân viên có thể mua cổ phiếu theo quy định về thỏa thuận quyền chọn lựa) và giá trị của cổ phiếu đó. Phương pháp này xác định thu nhập hoặc khoản chi phí rất dễ nhận ra trong bản báo cáo thu nhập. Đối với các công ty tư nhân, quá trình đánh giá thường không chính xác, thậm trí là phức tạp hơn đòi hỏi thêm các yêu cầu về kiểm toán và kế toán doanh nghiệp. Trước khi áp dụng phương pháp hạch toán mới này, công ty đã chú thích một cách đơn giản và dễ hiểu (được mô tả trong ghi chú về các báo cáo tài chính) về sự tồn tại của các quyền chọn lựa và nó được tính theo "thu nhập trên mỗi cổ phần bị pha loãng", dựa trên tình huống giả định rằng các cổ phiếu áp dụng cho quyền chọn lựa cuối cùng sẽ bị nhân viên nắm giữ bán ra. Như vậy, với những yêu cầu đánh giá kế toán mới, các cá nhân nhận được quyền chọn lựa này sẽ phải đối mặt với những trở ngại khác trên phương diện thuế mới.

Có thể đánh thuế cá nhân phát hành: Việc đánh thuế các quyền chọn lựa đối với nhân viên là một điều khá dễ hiểu. Theo truyền thống, các quyền chọn lựa không bị đánh thuế nếu được công nhận ở mức giá thị trường hợp lý*. Trước khi áp dụng các chuẩn mực kế toán mới, vì nhiều mục đích thiết thực, người chủ do- anh nghiệp có thể dự đoán thị trường và thiết lập mức giá thực hiện phù hợp. Trong tất cả các trường hợp, việc sử dụng phương pháp

phổ biến và hợp lý nhằm thiết lập mức giá thị trường hợp lý để cho mọi yếu tố có liên quan tới quyền chọn cổ phiếu có điều kiện** tuân theo chương trình khuyến khích Quyền chọn cổ phiếu có điều kiện là điều dễ hiểu. Trên thực tế, hầu hết mọi công ty cung cấp những quyền chọn lựa này ở mức giá thấp, bởi vì họ có thể đánh giá thị trường cho nhân viên có thể tiếp tục thiết lập mức giá. Do không có các yêu cầu đánh giá thực sự tồn tại trong phương pháp kế toán, nên nhiều nhân viên đã thu lợi khi lợi dụng mức giá thực hiện thấp hơn rất nhiều. Trong rất nhiều trường hợp, người chủ doanh nghiệp của các công ty tư nhân có lợi thế để đưa ra quyền chọn lựa dành cho các nhân viên nòng cốt ở một mức giá đã được giảm đi rất nhiều, với niềm tin rằng họ sẽ sử dụng chúng chỉ khi nào công ty bán ra. Những quyền chọn này được gọi là các quyền chọn cổ phiếu không có điều kiện***. Nhân viên đánh mất lợi thế về thuế của phương pháp hạch toán tiền lãi vốn tiềm năng, nhưng lại đạt được lợi thế đối với cổ phiếu giá rẻ. Nhân viên sẽ sử dụng những cổ phiếu đó trong những lần bán ra của doanh nghiệp mà không bao giờ có bất cứ rủi ro nào xảy ra đối với nguồn tiền mặt đầu tư, bởi vì nhân viên đó phải tuân theo kế hoạch đạt chất lượng, đòi hỏi anh ta phải sử dụng và nắm giữ cổ phiếu trong vòng một năm. Vì vậy, sử dụng các quyền chọn cổ phiếu không có điều kiện là một phương pháp khá thông dụng, đặc biệt đối với các công ty tư nhân đang hy vọng thu hút được nguồn nhân lực chất lượng cao bằng việc cho phép họ nhận được quyền chọn cổ phiếu giá rẻ. Tuy nhiên, hiện tại, nếu chủ doanh nghiệp muốn dành cho nhân viên mức giá thực hiện dưới mức giá thị trường trên cơ sở kế toán của công ty đối với các quyền chọn lựa, thì công ty phải phản ánh được mức chênh lệch dưới dạng chi phí trong báo cáo thu nhập của năm chuyển nhượng. Ngoài việc bổ sung thêm sự phức tạp về mặt kế toán đối với quá trình cung cấp những quyền chọn, nhân viên cũng phải giải quyết vấn đề thực sự nảy sinh trong quá trình thực hiện các quyền chọn lựa này.

* *A fair market value (FMV)*

** *Qualified stock options (ISOs)*

*** *Nonqualified stock options (NQSOs)*

Có thể đánh thuế cá nhân thực hiện: Luật thuế của Mỹ đã từng quy định rằng một nhân viên sở hữu các quyền chọn có điều kiện phải giữ chúng trong một thời hạn nhất định (thường là hai năm) và sử dụng quyền chọn này (ví dụ mua các cổ phiếu), giữ chúng trong vòng một năm để có đủ điều kiện và được nhận khoản lời.

Điểm cốt yếu đối với các quyền chọn có điều kiện là nhân viên không bị đánh thuế đối với khoản giá trị tăng thêm của các cổ phiếu khi sử dụng quyền chọn của mình. Hãy ghi nhớ đó là vấn đề thực tiễn đối với hầu hết các công ty tư nhân, vì sẽ không thể sử dụng tất cả các quyền chọn trừ khi có lý do hợp lý để tin rằng công ty sẽ bị bán trong tương lai gần. Với các yêu cầu đánh giá áp dụng cho các công ty ngày nay, một nhân viên có thể sử dụng các quyền chọn của mình trước tiềm năng bán ra của công ty, phải nhận biết được sự chênh lệch giữa mức giá thực hiện và mức giá thị trường hợp lý của cổ phiếu. Mức giá thị trường hợp lý này được phản ánh trong phương pháp kế toán áp dụng cho các cổ phiếu, với mục đích quyết định xem liệu thuế tối thiểu lợi nhuận có thỏa đáng với các quy định của chính quyền liên bang hay không. Vấn đề mang lại sự khác biệt này đã không xảy ra đối với nhân viên cho tới khi các chuẩn mực kế toán mới tác động đến khoản giá trị. Khoản tiền lãi dành cho nhân viên hiện bị phụ thuộc vào khoản thuế tối thiểu lợi nhuận tiềm năng. Nói cách khác, bởi vì phương pháp kế toán mới đòi hỏi các quyền chọn yêu cầu về giá trị, nên người nắm giữ quyền chọn mà không có thanh khoản đối với cổ phiếu mình sở hữu có thể sẽ phải đóng thuế đối với khoản tiền lãi thu được. Cú đánh đúp của phương pháp kế toán và khả năng chịu rủi ro tiềm năng đối với hệ thống thuế đã giảm giá trị của các quyền chọn vốn được coi là một công cụ có lợi thế về thuế nhằm thu hút các đội ngũ các nhà quản lý cao cấp gia nhập công ty đang phát triển mới nổi.

Có thể đánh thuế công ty sử dụng: Đây không phải là một vấn đề dành cho các quyền chọn thuế có điều kiện được ban hành tại mức giá thị trường hợp lý. Tuy nhiên, hãy xem xét trường hợp của một công ty của Pháp được đề cập ở chương 8. Nếu người chủ doanh nghiệp đó muốn chuyển nhượng quyền chọn cổ phiếu giá rẻ (dưới mức giá thị trường hợp lý) cho những nhân viên nòng cốt và nếu những nhân viên đó sử dụng các quyền chọn này tại thời điểm bán công ty, thì công ty sẽ phải đối mặt với mức thuế dịch vụ xã hội xấp xỉ 45% mức thu nhập mà các nhân viên đã nhận được từ cổ phiếu. Đây có lẽ là khoản phải trả quá lớn, vì vậy việc sử dụng quyền chọn cổ phiếu giá rẻ bị cản trở và gây ra cuộc tranh luận về việc: liệu có nên chuyển công ty tới Mỹ để tận dụng các phương thức đơn giản hơn nhằm giúp các nhân viên nòng cốt của công ty có thể sở hữu các quyền chọn cổ phiếu.

Những gì chúng ta bỏ lại với... và tại sao nó không tốt bằng

Cổ phiếu hạn chế chuyển nhượng: Đây là loại cổ phiếu mà công ty phát hành công khai cho nhân viên. Với thỏa thuận hạn chế

chuyển nhượng, một nhân viên "được trao" quyền chuyển nhượng bằng cách tiếp tục cam kết làm việc tại công ty. Công ty sẽ nhận lại các quyền lợi không được trao cho đến khi nhân viên rời bỏ công ty. Đây là một vấn đề khá nghiêm trọng đối với các công ty hiện nay, khi mà nhân viên cũ lại là người nắm giữ cổ phiếu của công ty. Bởi vì bất kỳ cá nhân nào nắm giữ cổ phiếu của công ty tư nhân cũng đều quan tâm tới các quyền lợi đáng kể, thậm chí có thể sử dụng vai trò chủ sở hữu thiểu số của mình, cho công ty. Một vấn đề lớn khác, là nhân viên sẽ phải chịu thuế đối với giá trị của các đơn vị cổ phiếu nắm giữ khi các đơn vị này không còn bị hạn chế nữa. Hãy tìm hiểu về điều này: Một nhân viên nhận được hóa đơn thuế với mức phải đóng khá lớn đối với khoản tài sản tại một thời điểm mà mình không có đủ tiền mặt để chi trả. Sau khi khoản thuế được chi trả, giá trị cổ phiếu có thể bị giảm xuống và cá nhân đó sẽ không phải gánh chịu bất kỳ khoản thuế nào nữa, trừ khi họ bán ra các đơn vị cổ phiếu mà mình nắm giữ. Việc bán tháo cổ phiếu do một công ty phát hành sẽ gây ra hiện tượng giảm giá cổ phiếu. Và bạn thử đoán xem? Nếu cá nhân đó nắm giữ cổ phiếu trong một năm, họ chỉ có thể khấu trừ 3000 đô la tổn thất trong một năm đó, trừ khi họ thu được khoản lãi khác để bù đắp mức tổn thất ấy...

Cổ phiếu không có thực: Một giải pháp khả thi khác là thảo ra một hợp đồng tạo cổ phiếu giả hoặc các quyền chọn giả. Bằng cách đó, chúng ta đẩy lùi được tình hình khó khăn và nhận được những gì chúng ta cần. Cổ phiếu không có thực có thể hoạt động khá tốt, ngoại trừ trường hợp phát sinh vấn đề sau. Khi công ty bị bán và nhân viên được thanh toán bằng cổ phiếu thì cổ phiếu này cũng được coi như là khoản thu nhập, tương tự như tiền lương. Đó là khoản tiền thưởng không đáp ứng đủ điều kiện để áp dụng được phương pháp hạch toán tiền lãi - vốn, và một phần tiền thưởng có thể phải tuân theo yêu cầu của công ty cho phù hợp với quy định của Luật thuế lao động. Trên thực tế, nó sẽ bị đánh thuế theo mức thuế biên cao nhất, điều này gây ra sự chênh lệch lớn. Tôi cũng hoài nghi rằng nếu những công cụ này được sử dụng rộng rãi, nghiệp vụ kế toán sẽ bị yêu cầu giải quyết vấn đề về sự pha loãng đối với các cổ đông thông thường. Nhưng điều này đặt chúng ta trở lại đúng vị trí của mình: Phản ánh ảnh hưởng của những công cụ này trên báo cáo thu nhập của công ty để duy trì sự nhất quán với lý thuyết kế toán khi đưa ra các yêu cầu đánh giá ban đầu.

Kết luận

Trên quan điểm về kế toán và điều tiết, chúng tôi đã loại bỏ một cách hiệu quả hầu hết, nếu không nói là tất cả, tính đơn giản và

các lợi thế trên phương diện thuế của những phương pháp đã giúp các công ty đang phát triển thu hút và ghi nhận thành tích đạt được của các nhân viên nòng cốt cũng như ban quản lý trong nhiều năm. Hiện nay, chúng tôi đang áp dụng chính sách thuế tương tự như ở nước Pháp - một hướng đi dễ gặp thất bại.

Ghi chú: Bản đánh giá tổng quan này phải là một luận án chuyên sâu về chủ đề này. Mọi người nên tham khảo ý kiến của các cố vấn thuế về phương pháp làm thế nào để khuyến khích nguồn vốn từ những nhân viên nòng cốt của mình.

PHỤ LỤC V

Thảo luận thêm về sự thiếu hụt vốn

Những thách thức của thiếu hụt vốn dường như không vượt qua được nhu cầu duy trì nguồn lực cần thiết cho các công ty đang phát triển. Bước đầu tiên và cũng là quan trọng nhất để đối mặt với những thách thức này là vượt qua những kỳ vọng thực tế mà bạn vẫn mong đợi đạt được từ các thị trường vốn trong suốt giai đoạn chuyển giao đầy khó khăn.

Vốn cổ phần tư nhân

Căn cứ theo mục đích sử dụng thực tế, vốn cổ phần tư nhân được chia làm nhiều loại khác nhau. Chúng được xác định như sau:

Các tổ chức đầu tư mạo hiểm chuyên nghiệp: Đây là các quỹ chuyên dành để đầu tư vòng một và vòng hai cho những ý tưởng giai đoạn đầu và các công ty mới. Các công ty đầu tư vốn mạo hiểm đặc biệt quan tâm tới lĩnh vực khoa học công nghệ cao, khoa học đời sống hay lĩnh vực dược phẩm trong thời kỳ đầu phát triển. Hầu hết nguồn vốn mạo hiểm tại Mỹ được tập trung đầu tư vào một số lĩnh vực cụ thể. Do được cung cấp các điều kiện cần thiết để giám sát hiệu quả việc đầu tư của mình, cũng như được đảm bảo đầy đủ các yêu cầu về thời hạn giám sát, nên các công ty này tránh được tình trạng các nguồn vốn mạo hiểm bị sử dụng sai mục đích.[54] Ngoài ra, bạn chỉ có thể dễ dàng tiếp cận được nguồn vốn mạo hiểm đầu tư đích thực cho công ty của mình, nếu lĩnh vực kinh doanh mà công ty bạn đang phát triển thuộc lĩnh vực công nghệ hoặc công nghệ sinh học và công ty bạn được đặt ở các thành phố như Boston hoặc San Francisco.

Các bộ phận đầu tư mạo hiểm doanh nghiệp: Rất nhiều tập đoàn có các bộ phận chuyên tìm kiếm những doanh nghiệp bổ sung để đầu tư. Họ thực hiện mô hình quỹ đầu tư mạo hiểm chuyên nghiệp khi thực hiện đầu tư nhưng đổi lại, họ sẽ thu được những

lợi ích tiềm năng từ việc đầu tư chứng khoán của họ, từ đó làm lợi cho doanh nghiệp của mình theo nhiều cách khác nhau, như những biện pháp đảm bảo các quyền cấp phép và phân phối sản phẩm trong một số lĩnh vực nhất định. Tuy nhiên, hầu hết các tập đoàn này hạn chế hoạt động đầu tư của mình trong lĩnh vực công nghệ hoặc cải tiến nhữngdoanh nghiệp đang phát triển khá tốt hiện nay.

Các bộ phận phát triển sản phẩm doanh nghiệp: Việc phát triển sản phẩm và cấp giấy phép kinh doanh có thể dễ dàng thu hút đầu tư vốn cổ phần. Vì các tập đoàn thường rất mong nhận được sự ủng hộ cho công tác nghiên cứu và những nỗ lực phát triển của mình. Điều này đặc biệt đúng trong lĩnh vực khoa học đời sống và nhiều lĩnh vực khác. Nếu sản phẩm được phát triển đang được nhân sự quan tâm, thì một thỏa thuận phát triển với nội dung xác định rõ các mốc trả nợ quan trọng có thể giúp mang đến nguồn tài trợ cho chương trình phát triển và nguồn vốn luân chuyển. Sự chuẩn bị như vậy có thể được kết hợp hiệu quả với việc đầu tư vốn cổ phần.

Những nhà đầu tư "thiên thần": Các nhà đầu tư này có thể là nam giới hoặc nữ giới, họ là các chủ doanh nghiệp đã bán công ty của mình và đang có dồi dào nguồn vốn. Cho dù họ là ai đi chăng nữa, thì những nhà đầu tư này đều có điểm chung là có hứng thú với việc đầu tư vào các công ty đang phát triển. Rất nhiều thành phố lớn có các câu lạc bộ dành riêng cho những nhà đầu tư kiểu này, đây có thể được xem là một nguồn đầu tư vốn cổ phần quy mô nhỏ. Trong nhiều trường hợp, bạn sẽ cần theo đuổi đầu tư vốn cổ phần, tuy nhiên, việc hợp tác có thể gặp khó khăn (những nhóm này không có quỹ để thu hút đầu tư, phải dựa vào mối quan tâm của nhóm ban đầu để đầu tư bổ sung).[55] Thành tích đã đạt được của các nhóm đầu tư bằng nguồn vốn tự có, dù ít hay nhiều, đã khích lệ họ tích cực thực hiện hoạt động đầu tư. Nhìn chung, các nhà đầu tư này thường ít tiến hành khảo sát tính khả thi và giám sát đầu tư kém chuyên nghiệp hơn các nhà đầu tư vốn tư nhân chuyên nghiệp. Tuy nhiên, các nhà đầu tư bằng nguồn vốn tự có thường là nhà đầu tư mang lại nguồn tín dụng cần thiết.

Chính phủ Mỹ: Điều bạn nên làm là xem xét liệu Chính phủ có tài trợ một phần kinh phí cho dự án của công ty, theo các chương trình được thiết kế nhằm thúc đẩy công cuộc đổi mới như chương trình Tài trợ nghiên cứu đổi mới doanh nghiệp nhỏ và các chương trình tương tự khác hay không. Thông thường, những chương trình này để dành một phần khoản tiền nghiên cứu sẵn có cho công ty tư nhân để họ thực hiện công tác nghiên cứu và phát triển

sản phẩm.

Những người bạn và gia đình: Tận dụng các mối quan hệ cá nhân như là một trong số các biện pháp huy động nguồn vốn được thường xuyên tận dụng nhất. Tuy nhiên, tổng giá trị của nguồn vốn thường xuyên khá hạn hẹp. Điều quan trọng là cần phải có các chuyên gia tư vấn pháp lý tham gia trong các giao dịch liên quan tới điều mà giới chứng khoán coi là "những nhà đầu tư không đủ năng lực". Ngoài ra, bạn cần hiểu rằng, nếu nguồn vốn đầu tư của bạn có nguồn gốc chủ yếu từ bạn bè và người thân trong gia đình, thì bạn rất có thể sẽ tuột mất cơ hội tiếp cận với các nhà đầu tư chuyên nghiệp, kể cả khi bạn phát triển quy mô công ty đủ tầm để hấp dẫn họ. Các nhà đầu tư chuyên nghiệp vốn không quan tâm nhiều đến các công ty tư nhân với nhiều nhà đầu tư thiểu số riêng lẻ.

Sự tăng trưởng và vốn mua lại dựa trên vay nợ: Bạn chưa chắc đã nhận được lãi suất từ các nhà đầu tư vốn cổ phần tư nhân trong danh mục này, cho tới khi công ty bạn có thể yêu cầu một khoản giá trị từ 10 triệu đến 15 triệu đô la, dựa trên các tỷ lệ tăng trưởng và dòng tiền mặt được điều chỉnh của công ty. Các thị trường thực sự mở ra ngay khi công ty bạn nhận được dòng tiền mặt điều chỉnh xấp xỉ 10 triệu đô la và một lần nữa, khi bạn nhận đủ 20 triệu đô la. Các nhà đầu tư này tìm kiếm những công ty đã vượt qua Mảnh đất không người và cần nguồn vốn để đảm bảo tiềm lực nhằm chuyển sang giai đoạn phát triển. Họ cũng tìm kiếm những công ty sẵn sàng bán và có thể duy trì đòn bẩy nợ như là một phần của giao dịch - vì vậy họ có tên gọi là các công ty LBO (Leverage Buyout - Mua lại dựa trên vay nợ).

Nợ

Có một danh mục hoàn chỉnh về các nhà đầu tư nợ, từ các nhà cho vay tài sản đến các nhà đầu tư nợ thứ cấp, mà tôi sẽ không mô tả chi tiết bởi vì họ chú trọng nhiều vào dòng tiền mặt và khoản tiền lãi hơn là các nhà đầu tư vốn cổ phần giai đoạn đầu có vốn từ bạn bè hoặc người thân trong gia đình.

Các ngân hàng: Như tôi đã trình bày ở chương 5, các ngân hàng cũng gặp khó khăn trong việc đẩy mạnh cho vay một khoản tiền mà bạn cần, khi công ty bạn cần nguồn vốn lớn hơn khả năng hoàn trả của bạn.[56] Một trong những vấn đề chính đối với bạn là tập trung thiết lập mối quan hệ với các ngân hàng vốn thường xác định khách hàng trên cơ sở đánh giá các rủi ro của doanh nghiệp, chứ không phải là tiềm năng phát triển của doanh nghiệp. Tôi biết

rất nhiều người chủ doanh nghiệp đã duy trì được mối quan hệ tốt đẹp với ngân hàng bằng cách thiết lập mối quan hệ cá nhân khăng khít với chủ ngân hàng và đảm bảo rằng họ không mắc những sai lầm sau đây:

• *Truyền đạt sai lệch thông tin:* Trên cương vị người đứng đầu doanh nghiệp, bạn phải giải quyết hàng triệu vấn đề một ngày trước khi người bình thường nhận ra đó là vấn đề cần phải giải quyết. Với các ngân hàng, bạn phải nhận được sự tín nhiệm khi trình bày vấn đề của mình để thu hút sự quan tâm từ họ. Thậm chí, bạn còn phải giảm thiểu mức độ rủi ro có thể dự đoán được của khoản vay trong con mắt người đại diện phía ngân hàng, bằng cách đảm bảo rằng họ biết rõ những gì bạn sẽ phải giải quyết trước khi họ tự phát hiện ra. Mặc dù phía ngân hàng có thể giải quyết được các vấn đề, nhưng họ không thể chịu được những điều ngạc nhiên.

• *Cấp vốn tài sản sai mục đích:* Sử dụng hợp lý dòng tín dụng đã vay từ ngân hàng để mua trang thiết bị hoặc tất cả mọi thứ bạn cần, để tránh không quay lại ngân hàng và yêu cầu được vay thêm quả là tiện lợi. Tuy nhiên, bạn thực sự cần phải biết cân đối nguồn vốn được cấp và tài sản. Bạn không nên mua máy tính bằng tiền thuộc nguồn các khoản thu từ khách hàng và thuộc quỹ luân chuyển. Trong trường hợp ngân hàng không cấp cho bạn nguồn vốn cần thiết để mua tài sản, hãy chuyển hướng sang làm việc với các nhà cung cấp mà bạn đang giao dịch để thuê vốn của họ. Các chủ doanh nghiệp thường có khuynh hướng chuyển sang hình thức thuê vốn dựa trên tài sản mà họ mua có giá trị bằng chính giá trị của khoản nợ đó. Khi doanh nghiệp gặp khó khăn về vốn, việc có thể kiếm được nguồn vốn cũng quan trọng như trị giá của nguồn vốn đó vậy. Tuy nhiên, một khi tài sản được mua đứt bán đoạn, cơ hội để nhận được sự cho thuê vốn đối với tài sản đó ngày càng ít dần.

• *Hiểu sai các ưu tiên trong đàm phán:* Tôi đã biết rất nhiều trường hợp, trong đó trọng tâm mà các chủ doanh nghiệp đàm phán với ngân hàng là tỷ lệ lãi suất hoặc giá trị của khoản nợ, chứ không phải là chú ý tới các điều khoản ràng buộc. Các điều khoản, ví dụ là các thỏa thuận chi phối khoản vay - biểu thị mức độ linh hoạt mà doanh nghiệp cần để phát triển và duy trì khả năng tiếp cận nguồn tín dụng. Bạn nên chú trọng đến những điều này trong suốt giai đoạn chuyển tiếp. Ngoài ra, bạn cũng đừng vội vui mừng khi nhận được mức lãi suất tín dụng cơ bản nếu không có giao kèo về tỷ lệ lãi suất trong quý II sau khi nhận được khoản vay.

Khách hàng và nhà cung cấp

Đây là nơi có nhiều tiềm năng nảy sinh các giải pháp sáng tạo nhất. Các khách hàng cũng như các nhà cung cấp chủ chốt nhận lại không chỉ những khoản lãi từ thành công của bạn. Tôi từng biết đến một số giải pháp được các khách hàng và nhà cung cấp đưa ra nhằm đạt được nguồn vốn cần thiết, cho dù những cách làm đó được cho là rất mạo hiểm và điều này đã tạo động lực cho công ty vượt qua giai đoạn khó khăn về tài chính. Vấn đề thực sự ở đây là tiếp cận các khách hàng và nhà cung cấp như một nhà cung cấp vốn, chứ không phải chỉ cần họ trong hoàn cảnh cấp bách và khó khăn. Hãy đảm bảo liên tục duy trì mối liên hệ và cho họ biết thời điểm giao dịch có thể xảy ra rủi ro. Tôi vẫn còn nhớ trường hợp của một ủy viên ban quản trị Công ty Data General, người đã dành hết tâm huyết của mình cho công ty phần mềm mà tôi đã hợp tác để mua các trang thiết bị cần thiết. Ông ấy đã đưa ra các điều khoản hợp lý mà chúng tôi cần để giúp công ty tồn tại trong giai đoạn phát triển đầy khó khăn. Tôi có thể đảm bảo với bạn rằng chúng tôi cũng đã bày bán một số trang thiết bị khi ông ấy cần đảm bảo số lượng nhất định theo quý. Chúng tôi đã nghiên cứu để tìm ra phương pháp khuyến khích nhân viên bán hàng đạt được nhiều đơn đặt hàng hơn. Mặc dù đối với các khách hàng đơn lẻ thì việc làm này là không quan trọng, nhưng sự ủng hộ của ngài ủy viên ban quản trị Data General đã góp phần tăng thêm nguồn vốn cho công ty tôi khi nó thực sự cần. Bạn có thể làm gì để thay đổi thời điểm của chu kỳ dòng tiền mặt, giúp tạo tính thanh khoản thông qua thiếu hụt vốn? Lần cuối cùng bạn dành thời gian để suy nghĩ về các khách hàng và nhà cung cấp, coi họ là các nguồn lực tài chính là khi nào? Loại hình giao dịch nào bạn có thể sử dụng để siết chặt hơn dòng tiền mặt, cũng như đảm bảo nguồn tiền mặt của doanh nghiệp? Hãy tin tưởng tôi, việc dành thời gian cho việc giải quyết vấn đề này sẽ mang lại hiệu quả lớn hơn rất nhiều so với việc tìm kiếm nguồn vốn cổ phần khi bạn cần phải vượt qua thiếu hụt vốn.

Kết luận

Nếu không tin tưởng rằng mình có thể thu hút được nguồn vốn mạo hiểm, bạn cần tập trung vào hoạt động tạo ra thu nhập, lèo lái công ty vượt qua Mảnh đất không người và thu được nhiều nguồn vốn hơn, sao cho bảng cân đối tài chính của công ty thể hiện bên có vượt trội bên nợ. Bạn không nên dành quá nhiều công sức vào việc tìm kiếm các nhà đầu tư vốn. Điều cuối cùng và quan trọng nhất, bạn phải chắc chắn rằng nhu cầu về nguồn vốn của công ty phải được đặt lên hàng đầu. Tuy nhiên, bạn cũng nên nhớ

rằng, việc tư duy sáng tạo và giải quyết những vấn đề về giao tiếp, củng cố mối quan hệ tốt đẹp với nhà đầu tư nhằm duy trì nguồn vốn của doanh nghiệp không thể được tiến hành trong tình thế cấp bách. Bạn cần phải kiểm soát được mối quan hệ giữa đà phát triển và các nguồn lực của doanh nghiệp. Nói cách khác, bạn cần nắm được giới hạn tốc độ phát triển tự nhiên của công ty.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Rich Karlaard, “Vì sao chúng ta cần bước khởi đầu”, Forbes (ngày 21 tháng 7 năm 2003), trang 33.

2. Daniel McGinn, “Vì sao quy mô lại quan trọng”, Inc. (ấn phẩm đặc biệt: “Những công ty phát triển nhanh nhất nước Mỹ”, mùa thu năm 2004), trang 33.

3. David G. Thomson, Kế hoạch để trở thành tỷ phú: 7 yếu tố cần thiết để đạt được sự tăng trưởng cấp lũy thừa (Hoboken, NJ: Wiley, 2006), trang 3.

4. Bo Burlingham, Những người khổng lồ bé nhỏ: Các doanh nghiệp lựa chọn phát triển chuyên sâu thay vì phát triển quy mô (New York: Portfolio/Penguin, 2005), trang 3.

5. Ủy ban quốc gia về năng lực kinh doanh: Các doanh nghiệp tư nhân phát triển cao: Lược đồ năng lực kinh doanh nước Mỹ, 2001.

6. John Case, “ Nhà máy việc làm”, Inc. (Tháng 5 năm 2001).

7. Ủy ban quốc gia về năng lực kinh doanh, Công thức tăng trưởng của nước Mỹ: Chính sách liên bang đối với nền kinh tế doanh nghiệp, 1958 - 1998, tháng 10 năm 2002.

8. George Hayes và Charles Ou, Hồ sơ về những người chủ doanh nghiệp và các nhà đầu tư ở các doanh nghiệp thuộc sở hữu tư nhân ở Mỹ, giai đoạn 1989 - 1998, được trình bày để xin ý kiến trong hội thảo thường niên về nghiên cứu tài chính và doanh nghiệp của các học giả năm 2002.

9. Nguồn tài nguyên tốt nhất để tìm kiếm những biện pháp thay thế cho sự phát triển là cuốn sách Những người khổng lồ bé nhỏ, đã trích dẫn ở trên.

10. First Standard Freight, Inc., là một công ty mà đặc điểm thực sự đã bị che giấu. Những thông tin nhất định đã được thay thế để

duy trì sự ẩn danh của công ty này.

11. “Goldman Sachs: Trên đỉnh thế giới”, The Economist (ngày 29 tháng 04 năm 2006).

12. Để thảo luận về các yếu tố cho phép các công ty phát triển lên mức một tỷ và hơn thế nữa, hãy xem Kế hoạch để trở thành tỷ phú của Thomson.

13. Thomson, Kế hoạch để trở thành tỷ phú, chương bốn.

14. Peter F. Drucker, Quản lý: Nhiệm vụ, Trách nhiệm, Hành động (New York: Harper and Row, 1993), trang 115-119.

15. Để hiểu rõ hơn về điểm này, vui lòng xem bài viết của tôi, được trích dẫn trong Phụ lục I: “Cải tiến sự phát triển của Đổi mới: Những chú linh dương Gazen và bộ phận nghiên cứu và phát triển của doanh nghiệp” Nghiên cứu - Quản lý Công nghệ (tháng 5 năm 2007).

16. Trích trong Burlingham, Những người khổng lồ bé nhỏ, trang 118.

17. Penelope Green, Nói Có với mớ hỗn độn, New York Times (21 tháng 12, 2006), trang 1.

18. David G. Thomson đưa ra quan điểm tương tự trong cuốn sách Kế hoạch để trở thành tỷ phú: “Một trong những yếu tố cần thiết quan trọng cho phép các yếu tố cần thiết khác được thực hiện đồng thời là một phương pháp lãnh đạo chiến lược kết hợp, trong đó một nhà lãnh đạo (hoặc một nhóm) phải xem xét những yếu tố bên ngoài đối với thị trường, khách hàng, liên minh, và cộng đồng với các nhà lãnh đạo khác (hoặc nhóm) tập trung vào những yếu tố bên trong để tối ưu hóa hoạt động”. Thomson, Kế hoạch để trở thành tỷ phú, trang 17.

19. Lee W. Mercer, Chủ tịch Hiệp hội các công ty đầu tư kinh doanh nhỏ quốc gia (NASBIC), báo cáo trước các tiểu ban về Thuế, Tài chính, Xuất khẩu và lực lượng lao động, Trao quyền và các chương trình Chính phủ của Hạ viện Mỹ trước đại diện ủy ban các doanh nghiệp nhỏ ngày 26 tháng 6 năm 2001.

20. Bo Burlingham cũng đưa ra luận điểm tương tự, khi sử dụng ví dụ về một doanh nghiệp sản xuất rượu. Hãy xem Những người khổng lồ bé nhỏ, trang 31.

21. E. Floyd Kvamme, đồng Chủ tịch, Chủ tịch hội đồng cố vấn khoa học công nghệ: Cắt giảm thuế: giải phóng nền kinh tế, điều trần trước Tiểu ban Chính sách tiền tệ trong nước, Công nghệ, và tăng trưởng kinh tế, Ủy ban Nhà nước về dịch vụ tài chính, ngày 29 tháng 3 năm 2001.

22. Quản trị các doanh nghiệp nhỏ ở Mỹ, "Cho các doanh nghiệp nhỏ vay ở Mỹ: Danh mục các doanh nghiệp nhỏ được các ngân hàng thương mại cho vay", tháng 6 năm 2001, trang 6.

23. William Morris, ed., Từ điển di sản ngôn ngữ tiếng Anh (Boston: Houghton Mifflin, 1980).

24. Tôi đã được một khách hàng, đồng thời cũng là một người bạn thân mời tham dự một cuộc họp với AIG. Cuộc họp này diễn ra do, một công ty thương mại thực phẩm quốc tế, cũng là một khách hàng lớn của AIG's, mua một lượng lớn sản phẩm bảo hiểm tín dụng quốc tế của công ty này. Khách hàng này đã cải tiến cấu trúc đặt lệnh và kiểm soát của công ty thương mại thực phẩm và đã tách công nghệ của mình thành một công ty riêng biệt để thực hiện những đầu tư mạo hiểm cần thiết nhằm biến các ý tưởng thành hiện thực.

Đó thực sự là một hợp đồng đầu tư mạo hiểm tiềm năng. Việc này xảy ra vào đầu năm 2000, khi nhiều tập đoàn lớn nhận thấy đã đến lúc khởi động các hoạt động đầu tư mạo hiểm và cần đầu tư trực tiếp vào những ý tưởng ngay trong giai đoạn đầu tiên. Khách hàng của chúng tôi được mời trình bày ý tưởng của công ty mình cho một giám đốc chịu trách nhiệm về các khoản đầu tư mạo hiểm vào các doanh nghiệp mới của AIG.

Tôi thấy rất ấn tượng với những hoạt động tầm xa, với trị giá nhiều tỷ đô là và các trách nhiệm cá nhân riêng cho ông Greenburg lớn đến nỗi vị Giám đốc này cảm thấy thực sự lo lắng với ý tưởng bắt đầu công việc.

"Ông có vẻ không muốn tham gia công việc đầu tư mạo hiểm phải không?" Tôi hỏi ông ấy.

"Anh nói đúng," Ông ấy đáp lại.

Tôi không biết phần cuối của câu chuyện, nhưng nếu vị giám đốc này lựa chọn hướng không để AIG tham gia vào công ty đầu tư mạo hiểm này, có lẽ ông sẽ giữ lại được cho công ty rất nhiều tiền. Ngày nay, AIG là một trong những nhà đầu tư lớn nhất thế giới vào cổ phần tư nhân, trong đó tôi đoán có cả những quỹ đầu tư

mạo hiểm. Tự lập bằng quỹ đầu tư mạo hiểm của riêng mình, chứ không phải đầu tư vào quỹ được điều hành bởi một công ty đầu tư mạo hiểm chuyên nghiệp, là một trò chơi tung hứng hoàn toàn khác đối với AIG, và hóa ra đó lại là một thảm họa tồi tệ đối với các công ty từng thử nghiệm. Tuy nhiên, ý tôi không phải nhằm chỉ trích AIG. Ngược lại, công ty này là một ví dụ thú vị về cách một công ty lớn thể chế hóa quy trình ra quyết định và hành động của mình theo những cách bí mật.

25. Burlingham, Những người khổng lồ bé nhỏ, trang 112.

26. Lincoln Logistics thực sự là một công ty mà các đặc điểm thực sự đã bị che giấu. Những thông tin nhất định đã được thay thế để duy trì sự ẩn danh của công ty này.

27. Để xem phân tích đầy đủ hơn về cách các ưu tiên trong việc thanh toán có tác dụng với trường hợp của Prater như thế nào, hãy tham khảo Phụ lục III.

28. Trích trong "Thống đốc Easley thông báo Sysco xây dựng trung tâm phân phối ở Selma," US Fed News (ngày 26 tháng 1 năm 2005).

29. Trích trong Peggy Lim, "Sysco, người dẫn đường ở Selma," Báo Tin tức và quan sát (ngày 16 tháng 12 năm 2005), D1.

30. Tiến sĩ Birch đã xuất bản cuốn sách có nhan đề: Tạo ra việc làm ở Mỹ và làm tác giả nhiều bài báo phân tích sự năng động trong việc thành lập doanh nghiệp và phát triển nghề nghiệp ở Mỹ. Ông nhận được Chính phủ Thụy Điển trao giải thưởng NUTEK đầu tiên năm 1996 cho nghiên cứu về tố chất kinh doanh và các doanh nghiệp nhỏ. Tiến sĩ Birch là người tiên phong phát triển các kỹ thuật phân tích vi mô. Một diễn giả thường xuyên đối với các thính giả trong nước, ông là tác giả chính trong loạt bài viết Nhân khẩu học doanh nghiệp, cung cấp các thông tin về cộng đồng doanh nghiệp Mỹ. Tiến sĩ Birch cũng làm việc chặt chẽ với các công ty dịch vụ, sản xuất và tài chính hàng đầu thông qua công ty tư vấn cũ của mình, công ty dịch vụ tiếp thị Cognetics.

31. Dữ liệu trong bảng này được lấy từ David Birch, Anne Haggerty, và William Parsons, Nhân khẩu học doanh nghiệp: Niên giám doanh nghiệp (Cambridge, MA: Cognetics, 2000).

32. Buổi trò chuyện với Tiến sĩ David Birch, ngày mùng 3 tháng 1 năm 2007.

33. Ủy ban quốc gia về năng lực kinh doanh, Công thức tăng trưởng của nước Mỹ: Chính sách liên bang đối với nền kinh tế doanh nghiệp 1958 - 1998, tháng 10 năm 2002.

34. Edmund S. Phelps, "Chủ nghĩa tư bản năng động", Tạp chí phố Wall (10,tháng 10 2006): A14.

35. "Tìm kiếm người vô hình: Nền kinh tế tái khám phá doanh nhân," The Economist (11 tháng 3, 2006), trang 68.

36. Hayes và Ou, Hồ sơ về những người chủ doanh nghiệp và các nhà đầu tư.

37. Marshall Goldsmith, Lời nói đầu của Thomson, Kế hoạch để trở thành tỷ phú, x.

38. Ủy ban quốc gia về năng lực kinh doanh, Công thức tăng trưởng của nước Mỹ: Chính sách liên bang đối với nền kinh tế doanh nghiệp 1958 - 1998, tháng 10 năm 2002.

39. Phỏng vấn với Tiến sĩ David Birch, New York, ngày mùng 7 tháng 11 năm 2006.

40. Sherwood Ross, "những chú linh dương Gazen cung cấp chỉ dẫn trong tạo việc làm cho quốc gia", Boston Globe (ngày 31 tháng 5 năm 1994).

41. Phỏng vấn với Tiến sĩ William Baumol, New York, ngày mùng 7 tháng 11 năm 2006.

42. Câu chuyện của Simtek là một ví dụ điển hình. Doanh nghiệp ban đầu đã chờ đợi Harold tiếp quản từ lâu. Khi cuối cùng anh cũng đứng ra đảm nhiệm, tiếp theo hàng loạt các sự kiện đặc biệt, thì kết quả đạt được thật ấn tượng. Simtek trở nên nổi tiếng (biểu tượng: SMTK) và một khách hàng của công ty tôi, liên tưởng tới giai đoạn chuyển đổi dưới sự lãnh đạo của Harold và nhóm của anh một cách chi tiết hơn là giai đoạn tự phục vụ.

43. Phỏng vấn với Tiến sĩ William Baumol, New York, ngày mùng 7 tháng 11 năm 2006.

44. Carl J. Schramm, "Chủ nghĩa tư bản doanh nghiệp và sự kết thúc của chế độ quan liêu: Thay đổi cách nói chuyện với nhau về những nguy cơ không mong muốn", bài báo trình bày tại Hiệp hội kinh tế Mỹ, Boston, ngày mùng 6 tháng 1 năm 2006.

45. Phỏng vấn với Tiến sĩ David Birch, New York, 07. 11. 2006.

46. Phỏng vấn với Tiến sĩ William Baumol, New York ngày mùng 7 tháng 11 năm 2006.

47. Những nhà bảo trợ tiên phong là cựu nghị sĩ Nam Carolina (Hiện là Thượng nghị sĩ Đảng Cộng Hòa) Jim DeMint và Thượng nghị sĩ Đảng Dân chủ Olympia Snow và Nghị sĩ Đảng Dân chủ Brian Baird. Bản tóm tắt dự luật được nêu ở Phụ lục IV.

48. Kate O'Beirne, "Một ý tưởng sáng tạo về Thuế: Đạo luật BRIDGE có thể giúp các doanh nghiệp nhỏ và nước Mỹ như thế nào?", Báo cáo quốc gia (ngày 24 tháng 3 năm 2003).

49. George Gendron, "Thu hẹp thiếu hụt vốn," Inc. (tháng 12 năm 2001).

50. "Bài của Bernie Marcus về Vì sao anh không làm ngay hôm nay," Nhật báo kinh doanh của nhà đầu tư (ngày 30 tháng 1 năm 2006).

51. Chris Flood, "Nhóm các công ty gia đình đạt giá trị cao nhất," Thời báo tài chính (ngày 30 tháng 1 năm 2007).

52. Những dự đoán dựa trên dữ liệu mẫu từ trung tâm Kauffman về khả năng lãnh đạo doanh nghiệp, Kansas City, MO.

53. George Gendron, "Thu hẹp thiếu hụt vốn," Inc. (tháng 12 năm 2001).

54. Hãy tham khảo Hiệp hội vốn đầu tư mạo hiểm để biết thêm chi tiết về quy mô và địa điểm đầu tư mạo hiểm ở nước Mỹ.

55. Đối với nhóm sáng tạo đã giải quyết vấn đề này cho nhóm các nhà đầu tư "thiên thần", hãy rời bỏ nhóm "thiên thần". Nếu nói tới toàn bộ lợi ích đạt được, tôi cũng thuộc nhóm "các nhà đầu tư thiên thần".

56. Một nguồn lực cần khám phá là những nhà cho vay địa phương SBIC, những người quan tâm đặc biệt tới những khoản vay nợ nhỏ được hạn chế dựa trên quy mô. Sự tham gia của họ giúp thu hẹp thiếu hụt vốn.